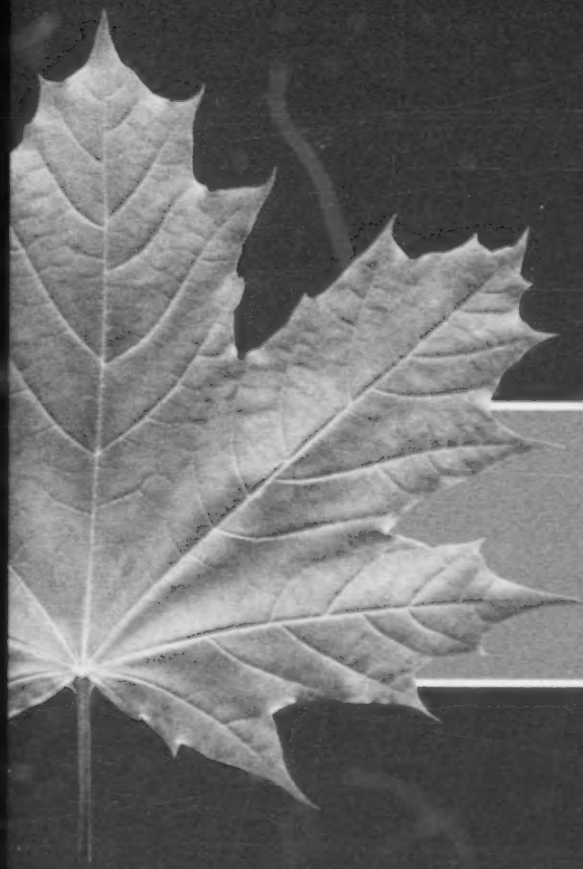
Budget de fonctionnement | Budget d'investissement | Plan d'emprunt



2016-2017 à 2020-2021

# Résumé du plan d'entreprise

Financement agricole Canada
Pour l'avenir de l'agroindustrie

Canada

# Table des matières

**1. Résumé** ..... **1**

**2. Mandat** ..... **3**
Mandat de la société ..... 3
Rôle d'intérêt public ..... 3
Réalisation du mandat ..... 4

**3. Profil de la société** ..... **9**
Vision de FAC ..... 9
Proposition de valeur de FAC ..... 9
Responsabilité sociale ..... 9
Gouvernance d'entreprise ..... 10
Portefeuille de prêts de FAC ..... 15
Secteur des services financiers ..... 16

**4. Tendances et évolution des secteurs agricole et financier** ..... **17**
Rendement et résultats prévus de 2015-2016 ..... 24

**5. Thèmes stratégiques, objectifs et mesures de rendement** ..... **27**
Processus de planification stratégique ..... 27
Gestion du risque d'entreprise ..... 28
Carte stratégiques de la société ..... 33

**6. Plan financier** ..... **52**
Budget de fonctionnement ..... 54
Budget d'investissement ..... 60
Résumé du plan d'emprunt ..... 66

**7. Renseignements** ..... **67**
Produits et services ..... 67
Prêts et contrats de location-financement ..... 69
Glossaire ..... 70
Emplacement des bureaux ..... 74
Personnes-ressources ..... 75

# 1.0 | Résumé

L'agriculture est une industrie moderne et de grande importance sur le plan économique. Aujourd'hui, l'industrie agricole et agroalimentaire rapporte chaque année des milliards de dollars à l'économie canadienne. Les producteurs et les agroentrepreneurs sont des propriétaires d'entreprise qui doivent composer avec la complexité et la volatilité des marchés, la valeur du dollar canadien, les tendances de consommation, les défis sur le plan des ressources humaines et bien d'autres facteurs.

Compte tenu de ces variables, les producteurs et les agroentrepreneurs ont besoin d'un partenaire financier stable et fiable. Financement agricole Canada (FAC) continue de faire preuve d'un engagement indéfectible envers l'industrie agricole et agroalimentaire.

FAC met en valeur le secteur rural canadien en fournissant des services et des produits financiers et commerciaux, spécialisés et personnalisés, aux fermes familiales, aux exploitations agricoles ainsi qu'aux petites et moyennes entreprises liées à l'agriculture. FAC est au service exclusif de l'agriculture et a une vision à long terme.

En tant que société d'État fédérale à vocation commerciale, FAC doit demeurer financièrement viable, peu importe le cycle économique, afin de soutenir ses clients autant dans les périodes de prospérité que dans les périodes d'adversité. FAC atteint ou dépasse ses objectifs financiers depuis plus de deux décennies et prévoit verser un dividende au gouvernement fédéral de 286,2 millions de dollars au cours de la période quinquennale, dont 90,4 millions pour 2015-2016. C'est en atteignant ou en dépassant ses cibles financières à chaque exercice que la société demeurera solide financièrement et pourra combler les besoins de l'industrie agricole et agroalimentaire pendant longtemps encore.

Le plan d'entreprise visant la période de planification de 2016-2017 à 2020-2021 découle du processus de planification stratégique, qui définit la stratégie que FAC mettra en œuvre pour concrétiser sa vision, sa mission ainsi que sa proposition de valeur. Au cours de l'élaboration du plan proposé, FAC s'en est tenue à sa pratique d'équilibrer les ressources et les activités qu'elle doit mener pour appuyer la croissance planifiée du portefeuille et des revenus. La stratégie de FAC comporte cinq axes prioritaires pour la période de planification visée :

- excellentes relations clients;
- culture à rendement élevé;
- réussite commerciale durable;
- gestion efficace du risque d'entreprise;
- excellence de l'exécution.

L'excellence de ses relations clients est la principale raison pour laquelle les clients choisissent FAC. C'est donc l'élément central sur lequel repose la stratégie. Il y a excellence des relations lorsque les clients savent que FAC a une connaissance approfondie de l'agriculture, comprend leur exploitation et offre des solutions financières qui les aident à réussir.

La culture à rendement élevé de FAC sert de fondement à ses excellentes relations clients. Les employés doivent travailler ensemble pour entretenir d'excellentes relations avec les clients, et c'est grâce à la culture à rendement élevé de FAC qu'ils y parviennent.

Ces deux premiers thèmes appuient le thème de la réussite commerciale durable et font en sorte que FAC demeure viable et pertinente pour les clients. Ensemble, ils contribuent à la réussite de FAC et de l'agroindustrie canadienne.

La gestion du risque d'entreprise (GRE) protège les excellentes relations clients et FAC. La grande importance accordée à la gestion du risque a permis de renforcer et de faire évoluer la maturité des pratiques de FAC en matière de

gestion du risque, ce qui a pour effet d'offrir une fondation solide pour faire avancer et protéger la société, l'industrie et ses clients.

Les efforts accomplis sous le thème de l'excellence de l'exécution aident FAC à favoriser d'excellentes relations clients. Les attentes des clients concernant la façon et le moment de faire des affaires changent. Il est essentiel d'habiliter les employés de FAC à chercher des occasions de mieux servir les clients et d'investir dans la technologie afin de s'assurer que FAC peut répondre aux besoins des clients. Lorsque les efforts sont alignés sur ces cinq thèmes, FAC réussit.

En mettant en œuvre la stratégie énoncée dans le présent plan, FAC s'assurera de demeurer financièrement autonome et pleinement engagée envers l'industrie agricole canadienne, peu importe le cycle économique.

# 2.0 | Mandat

## 2.1 Mandat de la société

FAC est le plus important fournisseur de services financiers et commerciaux adaptés à l'industrie agricole et agroalimentaire au Canada.

Le mandat de FAC est précisé dans la *Loi sur Financement agricole Canada* :

> *La société a pour mission de mettre en valeur le secteur rural canadien en fournissant des services et produits financiers et commerciaux, spécialisés et personnalisés, aux exploitations agricoles – notamment les fermes familiales – et aux entreprises – notamment les petites et moyennes entreprises – de ce secteur qui sont des entreprises liées à l'agriculture. Les activités de la société visent principalement les exploitations agricoles, notamment les fermes familiales.*

FAC remplit son mandat en offrant des prêts et des services à l'industrie agricole et agroalimentaire. Elle offre également des logiciels de gestion, des programmes de formation ainsi que des connaissances visant à aider les clients et autres intervenants du secteur agricole à prendre des décisions éclairées. Le financement de la production primaire constitue son activité principale et représente 85,2 % de son portefeuille. La société sert également les agroentrepreneurs de toute la chaîne de valeur, des fournisseurs aux transformateurs.

En plus de la *Loi sur Financement agricole Canada*, FAC est régie par les lois et les règlements fédéraux suivants ou y est assujettie :

- *Loi sur l'accès à l'information*
- *Loi canadienne sur l'évaluation environnementale 2012*
- *Loi canadienne sur les droits de la personne*
- *Code canadien du travail*
- *Loi sur le multiculturalisme canadien*
- *LCAP – Loi canadienne anti-pourriel*
- *Loi sur les conflits d'intérêts*
- *Loi sur l'équité en matière d'emploi*
- *Loi sur l'assurance-emploi*
- *Loi fédérale sur la responsabilité*
- *Loi sur la gestion des finances publiques*
- *Loi sur les langues officielles*
- *Loi sur la protection des renseignements personnels*
- *Loi sur la protection des fonctionnaires divulgateurs d'actes répréhensibles*

FAC respecte également d'autres lois fédérales et provinciales, dont les lois sur les titres fonciers, les lois sur la médiation en matière d'endettement agricole et les différentes lois visant les sûretés et hypothèques mobilières, la protection de l'environnement, la faillite, l'assurance, la santé et la sécurité au travail et les valeurs mobilières.

## 2.2 Rôle d'intérêt public

Le rôle d'intérêt public de FAC donne un aperçu des nombreuses façons dont la société remplit son mandat.

**FAC est au service de l'agriculture en tout temps, dans tous ses secteurs et dans toutes les régions du Canada.**
La société fournit du financement aux producteurs primaires canadiens, peu importe leur âge et la taille de leur exploitation.

Elle fournit du financement aux agroentreprises et aux entreprises agroalimentaires, notamment aux fournisseurs et aux transformateurs qui servent les producteurs primaires. Une solide chaîne de valeur procure aux producteurs de la stabilité sur le plan des options d'achat et de vente.

FAC reconnaît que le savoir est la clé du succès de l'agriculture canadienne. Elle offre des ateliers, des publications et des forums d'apprentissage destinés à renseigner l'industrie

et encourage l'échange de connaissances tant à l'interne qu'à l'externe.

La société est présente dans tous les secteurs d'activité d'un bout à l'autre du pays, surtout dans les régions rurales.

**FAC est déterminée à œuvrer pour l'avenir de l'agroindustrie et son approche est à long terme.**
La société comprend que l'agriculture est cyclique et que les cycles ont des répercussions sur tous les producteurs et agroentrepreneurs, même les meilleurs. C'est pourquoi FAC travaille étroitement avec ses clients et les secteurs agricoles et leur offre un appui continu autant dans les mauvaises comme dans les bonnes périodes.

À titre de société d'État commerciale, FAC offre aux producteurs primaires et aux agroentrepreneurs un choix sur le marché, peu importe le cycle.

FAC reconnaît que les fermes familiales sont souvent multigénérationnelles. Les exploitants de fermes familiales veulent faire croître leur entreprise non seulement pour leur propre bénéfice, mais aussi pour celui des générations futures. Le but de FAC est d'être le prêteur de choix pour ces fermes familiales, et ce, d'une génération à l'autre.

La société est rentable et financièrement autonome, ce qui lui permet de créer des produits et des services novateurs, adaptés aux besoins à long terme de l'agriculture. Ces produits et services sont mis au point en tenant compte du fait qu'il faut parfois du temps avant qu'une exploitation agricole devienne prospère. Les produits comme le prêt Entreprenez maintenant, payez plus tard (voir la section 7.2 pour obtenir la liste des produits de FAC) reposent sur une approche à plus long terme, qui permet au client de reporter le remboursement jusqu'au moment où sa ferme atteint sa pleine capacité de production.

**FAC est visionnaire et exerce ses activités de manière durable.**
La société a à cœur la réussite des jeunes agriculteurs et agroentrepreneurs parce qu'elle est étroitement liée à l'avenir de l'industrie.[1]

En tant que société socialement responsable et soucieuse de l'environnement, FAC accorde une attention spéciale aux besoins de ses clients, de ses employés, des collectivités, de l'industrie agricole et de la population en général. Elle fournit à ses clients de l'information et des produits axés sur la protection de l'environnement et s'emploie à atténuer son empreinte écologique.

FAC s'investit dans les collectivités où ses clients et ses employés vivent et travaillent, et s'est engagée à être une société socialement responsable.

Elle embauche et forme des employés qui sont passionnés de l'agriculture et qui connaissent l'industrie agricole canadienne.

## 2.3 Réalisation du mandat

FAC est le seul fournisseur de services financiers et commerciaux exclusivement adaptés aux besoins et aux défis de l'industrie agricole et agroalimentaire au Canada.
FAC emploie divers moyens pour servir ses clients et l'ensemble de l'industrie agricole.

**Un accès au capital pour les exploitations de toute taille, durant tous les cycles économiques**
L'accès à du capital permet aux producteurs et aux agroentrepreneurs d'adopter des pratiques et des modèles d'affaires novateurs grâce auxquels ils peuvent prendre de l'expansion, réduire leurs coûts de production, mettre au point de nouveaux produits et être concurrentiels sur les marchés étrangers.

À titre de société d'État, FAC comble les lacunes qui existent sur le marché du

[1] FAC définit un jeune agriculteur comme tout agriculteur âgé de moins de 40 ans.

financement pour les petits et les moyens producteurs. Selon les données d'un sondage sur la concurrence mené par FAC, la société n'est en concurrence avec d'autres prêteurs que pour 24 % des prêts de moins d'un million de dollars. À titre de comparaison, elle est en concurrence pour environ 57 % des prêts de plus d'un million de dollars. Les petits et les moyens producteurs sont essentiels à la prospérité économique du secteur rural canadien, mais comme leurs prêts sont inférieurs à un million de dollars, ils ne sont pas considérés comme des clients préférentiels par bon nombre d'institutions financières. FAC comprend qu'il existe des exploitations prospères de toute taille et elle est un partenaire clé pour ces plus petits producteurs.

L'industrie agricole est sensible à la volatilité des prix des produits de base, aux mauvaises conditions météorologiques et aux maladies du bétail et des cultures, ainsi qu'aux répercussions de ces facteurs sur le commerce. FAC adopte une vision à long terme et demeure résolue à aider les clients et l'industrie dans les moments difficiles en leur offrant un accès stable à des capitaux. L'engagement de la société envers le secteur agricole a pris tout son sens durant la crise financière de 2009. Alors que les priorités de nombreuses institutions financières les éloignaient de l'agriculture, une forte demande de crédit auprès de FAC a occasionné une hausse de 2,7 % de sa part de marché agricole. En plus de procurer à l'industrie agricole un accès stable au crédit, la vision à long terme de FAC pour l'industrie assure un accès constant à chacun de ses secteurs. En 2003, lorsque les partenaires commerciaux ont fermé leur frontière aux exportations de bœuf canadien, FAC a connu une hausse dans la demande de crédit pour le secteur bovin. Pendant que d'autres acteurs du marché revoyaient leurs stratégies, FAC demeurait active sur le marché grâce à sa vision à long terme. En raison de la demande accrue de crédit, le portefeuille de prêts au secteur bovin de FAC a doublé sa moyenne de croissance enregistrée avant 2003.

FAC investit également dans des fonds de capital-risque axés sur l'agriculture. Ces fonds sont gérés par Avrio Capital. Avrio est en mesure d'attirer d'autres investisseurs à se joindre à son fonds ainsi qu'à des occasions de placement individuelles. Ces fonds offrent du financement sous forme de dette subordonnée, de financement mezzanine ou d'instruments de capitaux propres. L'offre de capital-risque de FAC permet d'augmenter le capital et l'expertise offerts à des entreprises innovatrices et en croissance de l'industrie agricole.

**Des produits et des services adaptés aux besoins de l'industrie**

À titre d'unique institution financière au Canada axée exclusivement sur l'agriculture canadienne, FAC s'assure que les producteurs et les agroentrepreneurs canadiens ont accès à du capital et à un vaste éventail de produits et de services financiers et commerciaux. Ce sont notamment des prêts hypothécaires à long terme, du crédit à court terme, du financement sur stocks (aide les concessionnaires à financer les stocks détenus aux fins de revente aux producteurs), des contrats de location-financement et du capital de risque.

Outre le financement, FAC procure de l'information et des connaissances commerciales axées sur l'agriculture. Elle offre des ateliers portant sur la gestion, des forums d'apprentissage, des outils multimédias, des publications ainsi que des logiciels de gestion visant à aider les clients et toute personne du secteur agricole canadien à réussir dans un milieu d'affaires toujours plus complexe.

**Soutien à la prochaine génération de producteurs et d'agroentrepreneurs canadiens**

FAC comprend l'importance des jeunes agriculteurs dans l'industrie. Elle a conçu un éventail de programmes et de services précisément destinés à la prochaine génération. Des produits et des services comme les prêts Transfert et Jeune agriculteur de FAC facilitent le transfert des fermes aux générations montantes, ainsi que l'entrée de nouveaux agriculteurs dans l'industrie. FAC soutient aussi les jeunes agriculteurs et investit dans leur

succès grâce à son programme FAC sur le campus. Les jeunes agriculteurs sont invités à participer à des événements en salle – notamment les forums FAC, Perspectives agricoles et Carrefour du savoir agricole –, et à accéder à des outils multimédias en ligne sur FAC.ca qui portent sur des sujets comme la gestion financière agricole, les ressources humaines et la planification de la relève.

**Amélioration des perceptions au sujet de l'agriculture canadienne en mobilisant l'industrie**

Lancée par FAC, *L'agriculture, plus que jamais* est une cause qui vise à mobiliser l'industrie agricole dans le but d'améliorer les perceptions et de susciter un dialogue positif à l'égard de l'agriculture canadienne. La poursuite de cet objectif repose sur la mise en commun de ressources, d'informations et de faits pour aider les particuliers et les organismes à s'exprimer positivement au sujet de l'agriculture canadienne.

En améliorant les perceptions à son égard, l'industrie agricole canadienne est mieux placée pour attirer les ressources humaines et les investissements dont elle a besoin et pour gagner la confiance des consommateurs afin d'assurer sa croissance et sa prospérité. Soutenir la viabilité à long terme de l'industrie en l'aidant à améliorer les perceptions du public est une bonne chose pour l'agriculture canadienne ainsi que pour la viabilité à long terme de FAC. La cause *L'agriculture, plus que jamais* a également permis à FAC de consolider sa relation avec des intervenants essentiels de l'industrie (clients, associations sectorielles, partenaires d'affaires, personnes d'influence, etc.), dont bon nombre d'entre eux font partie des plus de 400 partenaires officiels.

**Maintien de sa rentabilité et de son autonomie**

FAC est rentable et financièrement autonome. FAC comprend l'importance de demeurer financièrement viable pendant tous les cycles économiques afin de soutenir les clients autant dans les périodes de prospérité que dans les périodes d'adversité. FAC équilibre soigneusement les ressources requises pour fournir des services financiers et commerciaux à l'industrie agricole, tout en continuant de contrôler ses coûts et de mener ses activités de façon efficiente en vue de maintenir d'excellents résultats financiers et de préserver sa capacité de servir l'agriculture canadienne à l'avenir.

**Concurrence et collaboration sur le marché**

Une saine concurrence sur le marché et un choix d'options de financement sont nécessaires pour assurer la réussite des agroentrepreneurs et des agriculteurs canadiens, et ce, peu importe le cycle économique.

La société collabore avec les coopératives de crédit afin d'échanger des renseignements, de trouver des possibilités de coopération et de se pencher sur des questions d'intérêt commun touchant le marché et les politiques. FAC et les coopératives de crédit ont établi un comité de liaison afin de trouver des occasions de mieux travailler ensemble. FAC continue d'étudier des possibilités de partenariat au moyen d'initiatives comme les ententes de participation à des prêts, la prestation de services complémentaires aux producteurs et la création de mécanismes pour faciliter la coopération au niveau local. FAC offre gratuitement des événements d'apprentissage aux producteurs, aux agroentrepreneurs et aux exploitants d'entreprises agroalimentaires, aux clients des coopératives de crédit et des banques ainsi qu'à toute personne qui s'intéresse à l'agriculture canadienne.

FAC et les banques canadiennes collaborent à titre de partenaires de financement des exploitations agricoles et des agroentreprises. Les banques à charte agissent souvent comme chef de file financier pour les prêts syndiqués auxquels FAC participe. FAC donne son avis tant au consortium bancaire qu'au client, en s'appuyant sur son expertise de l'industrie agricole. Elle a aussi conclu des protocoles d'entente avec des institutions financières dans le but d'explorer des options de partenariats financiers.

En outre, FAC collabore avec Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC), Exportation et développement Canada (EDC), la Banque de développement du Canada (BDC) et d'autres organismes gouvernementaux afin d'explorer des moyens de créer des occasions pour les producteurs et les agroentrepreneurs canadiens, et pour faire évoluer l'agriculture canadienne. La société collabore avec EDC et la BDC afin de faciliter l'accès des agroentreprises canadiennes aux marchés internationaux. FAC et EDC tirent d'ailleurs profit de leur expertise, de leur savoir, de leurs processus et de leurs produits respectifs pour mieux servir les clients à la recherche de solutions d'exportation et de placements internationaux en leur facilitant l'accès à du financement international et à des outils de gestion du risque. FAC et la BDC échangent de l'information sur différents sujets comme les transactions conjointes actuelles et éventuelles et pour recommander l'autre organisme pour certains services commerciaux.

Les employés de FAC échangent des renseignements avec leurs homologues d'AAC sur des sujets qui sont importants pour l'agroindustrie, notamment les perspectives économiques ou les défis et les possibilités qui existent dans le secteur.

## Directives du gouvernement

**Régime de retraite et rémunération des employés**
FAC a pris des mesures pour que son régime de retraite soit conforme à la directive du gouvernement fédéral reçue en 2014.
Le premier objectif de la directive, soit faire passer l'âge normal de la retraite à 65 ans pour les nouveaux employés embauchés le 1er janvier 2015 et après, ne s'applique pas à FAC puisque le régime de retraite à prestations déterminées (PD) n'est plus offert aux nouveaux cotisants depuis le 1er janvier 2009.
Le deuxième objectif visait à atteindre graduellement un ratio de partage de 50-50 des coûts de cotisation entre l'employé et l'employeur, et ce, pour tous les cotisants et pour tous les régimes d'ici le 31 décembre 2017.

Le Conseil d'administration et FAC se sont engagés à offrir aux employés une rémunération, des avantages sociaux et un régime de retraite justes, concurrentiels et qui peuvent être maintenus à long terme. Le recrutement et le maintien en poste des employés sont des éléments cruciaux à la réussite de toute entreprise. FAC revoit chaque année la rémunération globale de ses employés et soumet les résultats à l'approbation du Comité des ressources humaines du Conseil d'administration. L'équipe de la rémunération de FAC compare la société à un groupe uniforme d'organismes des secteurs public et privé comparables sur le plan de la taille, de l'emplacement géographique, de l'industrie et du secteur. La rémunération globale en argent comprend le salaire de base et la rémunération conditionnelle. FAC n'offre aucune mesure incitative à long terme.

**Voyages et accueil**
FAC a reçu la directive du gouvernement sur les dépenses de voyage et d'accueil, soit le décret C.P. 2015-1104, daté du 16 juillet 2015. Les progrès se poursuivent à cet égard et FAC s'y conformera entièrement d'ici le 31 mars 2016.

FAC continue de s'assurer que les dépenses de voyages, d'accueil, de conférences et d'événements sont gérées avec prudence et probité et qu'ils représentent l'utilisation des fonds la plus économique et efficiente, compte tenu de la nature de l'activité par rapport à la réalisation de son mandat de base.

## Autres engagements

**Rénovations au siège social**
Au début de 2013, FAC a entamé un plan visant à regrouper les employés de son siège social dans deux tours communicantes, plutôt que dans trois immeubles distincts. Le propriétaire des bureaux de FAC a fait construire une nouvelle tour adjacente à la tour du siège social et FAC partage la nouvelle tour avec d'autres locataires. Selon l'analyse de rentabilisation de 2013, les coûts du projet pluriannuel étaient estimés à 20,5 millions de dollars, incluant les dépenses en immobilisations et d'autres coûts. Le plan de 2016-2017 prévoit des coûts d'immobilisations de 6,0 millions de dollars liés au projet de consolidation du siège social, de 4,2 millions pour les améliorations locatives et de 1,8 million pour le mobilier et l'équipement de bureau.

**Gestion du risque**
FAC continue d'aborder la gestion du risque d'une façon disciplinée et surveille étroitement les prêts et la qualité de son portefeuille. En réponse à un examen effectué par le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF) ainsi qu'à l'évolution des pratiques de gestion du risque et de gestion opérationnelle au sein du secteur des services financiers, FAC a lancé un programme triennal visant à améliorer certaines pratiques de gestion du risque au moyen de six grandes initiatives.

Les pratiques de gestion du risque évoluent et c'est la raison pour laquelle FAC s'est engagée à améliorer constamment son approche en matière de gestion du risque d'entreprise conformément à la taille, à la complexité et au mandat unique de la société. La situation financière, les efforts disciplinés et évolutifs en matière de gestion du risque et l'engagement envers l'efficience des opérations de FAC contribueront à la réalisation de son mandat et à la réussite de l'agriculture canadienne à court comme à long terme.

**Stratégie de FAC en matière de ressources humaines**
Des leaders exceptionnels ainsi qu'une culture d'entreprise dynamique constituent le fondement de la stratégie de FAC en matière de ressources humaines. La société a entrepris de mettre en œuvre une stratégie triennale (2015-2017) visant à approfondir sa culture et à appuyer les leaders à tous les niveaux. Dans le cadre de cette stratégie, FAC mène un nouveau programme pilote d'intégration pour les leaders.
Le programme Notions essentielles pour nouveaux gestionnaires établit des attentes claires à l'égard des leaders et les aide à adopter la mentalité et à acquérir les compétences d'un bon leader avant de passer à un perfectionnement plus intensif en leadership.

De plus, FAC déploie un processus de gestion de la relève plus structuré dans le but de créer un bassin de futurs leaders. Le processus débute par la planification de l'effectif – soit l'analyse du personnel dont FAC aura besoin à l'avenir pour répondre à ses besoins d'affaires, et la détermination des lacunes à combler.
Ce processus collaboratif permet à FAC d'identifier des leaders qui ont le potentiel de progresser dans des postes de niveau supérieur et de créer, de mettre en œuvre et de faire le suivi des plans de perfectionnement pour les aider à évoluer.

FAC continue également d'approfondir et de soutenir sa culture à rendement élevé. Tous les employés de la société suivent le programme d'apprentissage Principes fondamentaux de notre culture. À l'avenir, ce programme sera intégré au processus d'accueil des nouveaux employés de sorte que toute personne qui se joint à FAC ait les outils nécessaires pour incarner les 10 pratiques culturelles de la société.

# 3.0 | Profil de la société

FAC rend compte au Parlement par l'entremise du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. FAC fournit du financement et d'autres services à plus de 100 000 clients.[2] La société compte plus de 1 700 employés passionnés de l'agroindustrie et plus de cent bureaux situés principalement en milieu rural.

L'origine de FAC remonte à 1929, lorsque la Commission du prêt agricole canadien est créée pour fournir du crédit hypothécaire à long terme aux agriculteurs. Puis, en 1959, la *Loi sur le crédit agricole* est établie et la Société du crédit agricole voit le jour pour prendre la relève de la Commission du prêt agricole canadien. Elle est alors une société d'État mandataire nommée à la partie I de l'annexe III de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

En 1993, la *Loi sur la Société du crédit agricole* est promulguée. Cette loi donne à la société un mandat de même que des pouvoirs de prêt élargis. Ce nouveau mandat permet à la société d'offrir des services financiers aux exploitations agricoles, notamment les particuliers, les sociétés agricoles et les groupements agricoles, sous le régime d'une seule loi.

En 2001, la *Loi sur Financement agricole Canada* reçoit la sanction royale, ce qui permet à la société d'offrir une gamme encore plus vaste de services aux producteurs agricoles, aux exploitants d'entreprises agroalimentaires et aux agroentrepreneurs.

## 3.1 Vision de FAC

### La vision de FAC pour 2020

La vision suivante fait en sorte que le personnel demeure axé sur l'avenir de FAC.

*Toute la chaîne de valeur agricole et agroalimentaire est d'avis que FAC œuvre pour l'avenir de l'agroindustrie. Nous sommes reconnus comme la source de savoir et de produits et services de financement adaptés aux besoins des producteurs et des agroentrepreneurs. Nos clients font la promotion de FAC et ne peuvent s'imaginer faire des affaires sans elle. Nous avons à cœur notre responsabilité sociale et environnementale et nous sommes un employeur de choix partout où nous sommes présents. Nous facilitons les processus d'affaires tant pour les clients que pour les employés. FAC est financièrement solide et stable et investit considérablement dans l'industrie agricole et agroalimentaire.*

## 3.2 Proposition de valeur de FAC

La proposition de valeur de FAC précise ce à quoi peuvent s'attendre les clients existants et potentiels lorsqu'ils font affaire avec FAC. Elle est détaillée sur le site Web de la société sous À propos de FAC, Profil de la société et Vision, mission et proposition de valeur.

## 3.3 Responsabilité sociale

### Valeurs d'entreprise

FAC a pris l'engagement d'œuvrer pour l'avenir de l'agroindustrie. Elle le fait en visant toujours plus haut, en menant ses activités au profit de ses clients et en favorisant la réalisation du plein potentiel de chaque employé. Les valeurs d'entreprise de FAC représentent ses valeurs essentielles et elles sont détaillées sur le site Web de la société sous À propos de FAC, Profil de la société et Valeurs d'entreprise.

[2] Les clients de FAC comprennent tous les clients ayant un solde de prêt actif qui sont des emprunteurs principaux, des coemprunteurs ou des cautions pour des prêts à des particuliers ou à des sociétés, dans les champs d'activité de la production primaire, de l'agroentreprise et agroalimentaire et des alliances.

### Responsabilité sociale d'entreprise

FAC prend sa responsabilité sociale d'entreprise (RSE) au sérieux. La RSE s'inscrit dans le cadre des valeurs de FAC et elle guide la société dans toutes ses activités. FAC a publié son cinquième rapport annuel sur la RSE en 2014-2015. Le rapport est disponible sur le site Web de la société sous À propos de FAC, Responsabilité sociale d'entreprise.

FAC s'efforce d'exercer l'ensemble de ses activités de manière socialement responsable.

Une saine gouvernance et la transparence sont des principes fondamentaux sur lesquels sont fondées les pratiques de FAC en matière de RSE. La société fait preuve d'intégrité et est responsable envers ses intervenants, conformément à toutes les lois et aux plus hautes normes de déontologie.

FAC estime qu'en plus d'être la bonne chose à faire, agir de manière socialement responsable contribue à une saine gestion des affaires. Les activités de RSE de FAC soutiennent sa stratégie opérationnelle et contribuent à assurer sa réussite à long terme.

Le cadre de RSE de FAC touche cinq secteurs :

**Agriculture et alimentation**
FAC soutient le développement d'une industrie agricole canadienne durable, concurrentielle et novatrice en offrant de la formation et de l'information ainsi qu'en appuyant des initiatives et en formant des partenariats qui font progresser l'agroindustrie.

**Communauté**
FAC favorise des collectivités fortes et dynamiques où vivent et travaillent ses clients et ses employés, en se concentrant sur les régions rurales du Canada.

**Clients**
FAC met l'accent sur les producteurs primaires, ainsi que sur les fournisseurs et les transformateurs qui font partie de la chaîne de valeur agricole. Elle offre à ses clients des solutions souples de financement, de l'assurance et des logiciels à prix concurrentiel ainsi que des programmes d'apprentissage et d'autres services commerciaux.

**Employés**
FAC favorise une culture axée sur la responsabilisation, le partenariat et la diversité et offre une expérience employé exceptionnelle.

**Environnement**
FAC améliore sa performance environnementale et encourage l'industrie à améliorer la sienne en lui offrant des outils et de l'information.

### Pratiques culturelles

Aux valeurs d'entreprise de FAC viennent s'ajouter des pratiques culturelles qui décrivent explicitement les comportements que les membres du personnel et du Conseil d'administration sont tenus de manifester avec leurs collègues, les clients, les partenaires, les fournisseurs et les intervenants. Les pratiques culturelles sont détaillées sur le site Web de la société sous À propos de FAC, Profil de la société et Pratiques culturelles.

## 3.4 Gouvernance d'entreprise

### Conseil d'administration

Le Conseil d'administration de FAC est représentatif de l'ensemble de l'industrie agricole canadienne. Son expertise contribue grandement à l'élaboration de la vision et de la stratégie de la société. Le Conseil veille à ce que FAC demeure axée sur sa vision, sa mission et ses valeurs, ainsi que sur la réalisation de son rôle d'intérêt public.

Les membres du Conseil sont nommés par le gouverneur en conseil, sur la recommandation du ministre de l'Agriculture et de l'Agroalimentaire. Tous les membres du Conseil, à l'exception du président-directeur général, sont indépendants de la direction de FAC. Ils apportent une expérience collective en agriculture, en administration des affaires et en finances à la gouvernance d'une société

d'État qui est au service d'une industrie de plus en plus complexe.

Le Conseil compte actuellement 12 membres, y compris le président-directeur général et le président du Conseil. Les biographies complètes des membres du Conseil d'administration sont détaillées sur le site Web de FAC sous À propos de FAC, Profil de la société et Conseil d'administration.

Le Conseil et ses comités se réunissent habituellement cinq fois par année. Quatre de ces réunions sont des séances de travail régulières qui se tiennent au siège social de FAC, à Regina. L'autre est la réunion de planification stratégique du Conseil. Celle-ci est tenue conjointement avec l'assemblée publique annuelle de la société, qui a lieu dans un endroit différent chaque année pour donner aux membres du Conseil l'occasion de rencontrer des employés, des clients et des intervenants de différentes régions du pays et, ainsi, d'avoir une meilleure idée des enjeux auxquels fait face l'agriculture au Canada.

Le Conseil est responsable de la gouvernance générale de la société. Il veille à ce que les activités de la société servent les intérêts supérieurs de celle-ci et ceux du gouvernement du Canada, conformément aux dispositions de la *Loi sur Financement agricole Canada* et de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Les membres du Conseil jouent un rôle de gérance, participent au processus de planification stratégique et approuvent l'orientation stratégique et le plan d'entreprise de la société. Le Conseil est aussi chargé de veiller à la détermination des risques associés aux activités de FAC. Il s'assure que des pouvoirs et des contrôles appropriés sont en place, que les risques sont gérés adéquatement et que l'atteinte des buts et des objectifs n'est pas compromise.

Le président-directeur général est responsable des activités quotidiennes de la société. Les rôles et les responsabilités du président et des membres du Conseil, du président-directeur général et de tous les comités du Conseil sont consignés par écrit dans des mandats et des profils qui sont disponibles sur demande. Ces documents décrivent les six grands domaines de responsabilité du Conseil :

- la gouvernance d'entreprise;
- la communication de l'information financière et l'obligation d'informer le public;
- les relations avec le gouvernement et la RSE;
- l'intégrité (sur le plan juridique et éthique);
- le perfectionnement des dirigeants;
- la planification stratégique et la gestion du risque.

Le Conseil d'administration comporte quatre sous-comités : le Comité de vérification, le Comité de gouvernance d'entreprise, le Comité des ressources humaines et le Comité de gestion du risque.

Le **Comité de vérification** est entièrement composé d'administrateurs qui n'ont aucun lien avec la direction. Tous ses membres ont des connaissances en finance et sont dirigés par le président du comité, qui est considéré comme un expert financier.

Le Comité de vérification veille à l'intégrité, l'exactitude et la présentation, en temps opportun, des rapports financiers de la société. Le comité surveille également la fonction d'audit interne de FAC afin de s'assurer que la société se conforme aux lois, règlements et normes d'éthique et de déontologie. Il veille, en outre, au maintien d'une relation de travail continue entre FAC et le Bureau du vérificateur général du Canada (BVG).

Le **Comité de gouvernance d'entreprise** examine les pratiques de gouvernance et fait des recommandations de pratiques saines au Conseil. Il surveille le processus de planification stratégique de FAC et son programme de RSE. Il agit aussi à titre de comité responsable des nominations au Conseil.

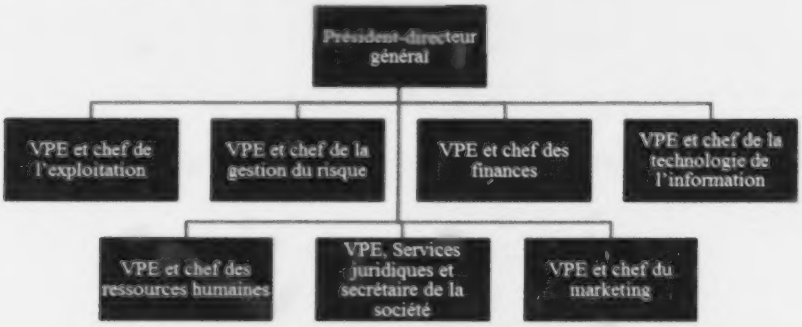
Le Comité de gouvernance d'entreprise examine régulièrement le nombre, la structure et le mandat des comités du Conseil. Il est également

responsable de l'évaluation du rendement des administrateurs, des comités et du Conseil dans son ensemble. Il surveille en outre les politiques de FAC en matière d'éthique et de conflit d'intérêts ainsi que le *Code de déontologie* que doivent respecter les employés et les membres du Conseil.

Le **Comité des ressources humaines** effectue un examen de la structure de rémunération de la société, des régimes de retraite, des plans de relève, des programmes d'apprentissage à l'intention des employés ainsi que du programme des avantages accessoires de la haute direction. Le comité fournit également son soutien dans la sélection, l'établissement des objectifs et l'évaluation du rendement du président-directeur général.

Le **Comité de gestion du risque** est entièrement composé d'administrateurs qui n'ont aucun lien avec la direction. Il a pour mandat général d'aider le Conseil d'administration à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance touchant la détermination et la gestion des risques.
Le Comité de gestion du risque surveille la gestion du risque à l'échelle de la société; il examine la propension et les seuils de tolérance au risque de la société en fonction desquels le rendement des activités sera mesuré, surveillé et contrôlé et recommande au Conseil de les approuver. Enfin, le Comité de gestion du risque est responsable d'examiner et d'approuver les politiques de gestion du risque de FAC, de fournir des conseils sur l'incidence des risques associés à des enjeux stratégiques et à de nouveaux produits et services ainsi que de veiller à ce que la société respecte les limites fixées en matière de propension au risque.

## Équipe de gestion d'entreprise (ÉGE)




L'Équipe de gestion d'entreprise (ÉGE) se compose du président-directeur général et des vice-présidents exécutifs. Assujettis au *Code de déontologie*, les membres de l'ÉGE et de l'Équipe des cadres supérieurs de FAC suivent les plus hautes normes en matière de conduite personnelle et professionnelle. Tous les cadres dirigeants, à l'exception du président-directeur général, sont rémunérés selon les politiques et les échelons de rémunération approuvés par le Conseil. Le gouverneur en conseil fixe la rémunération du président-directeur général.

L'ÉGE est responsable des résultats d'affaires et de la prise de décisions d'entreprise, notamment en ce qui concerne la vision stratégique, l'affectation des ressources d'entreprise et la résolution des grandes questions stratégiques. Les biographies complètes des cadres dirigeants sont détaillées sur le site Web de FAC sous À propos de FAC, Profil de la société et Équipe de gestion d'entreprise.

### Équipe des cadres supérieurs

L'Équipe des cadres supérieurs (ÉCS) se compose du président-directeur général, des vice-présidents exécutifs et des vice-présidents. Cette équipe participe à l'établissement des priorités d'entreprise qui permettront d'atteindre les objectifs stratégiques conformément au mandat et à l'orientation approuvée de la société.

### Cadre de gouvernance

FAC a établi un cadre de gouvernance et les comités suivants afin de guider le Conseil, l'ÉGE et l'ÉCS dans la prise de décisions d'entreprise.

Le **Comité de gestion de l'actif-passif (CGAP)** détermine et met à exécution l'orientation de la société sur les plans financier et commercial en fonction de la stratégie et du cadre relatif à la propension au risque qui ont été approuvés. Cela comprend l'établissement des taux de financement, la diversification du portefeuille et le placement des liquidités, l'harmonisation avec les stratégies d'entreprise et la planification financière ainsi que l'atteinte des cibles de rendement du portefeuille.

Le **Comité de crédit** évalue le risque de crédit pour les demandes de prêt élevées afin de veiller à ce que les propositions de prêt faites aux clients respectent les seuils de tolérance au risque souhaités et que la structure et les modalités du financement soient adéquates. Il s'assure aussi de la prise en compte d'autres éléments tels le risque lié à la réputation du client et le rapport risques-tarification du prêt.

Le **Comité de la politique de crédit** surveille l'élaboration des politiques de financement afin de s'assurer que les politiques de gestion du risque de crédit tiennent compte de la tolérance au risque de crédit de la société, qu'elles correspondent aux pratiques exemplaires de l'industrie et qu'elles respectent les lois et les règlements fédéraux, provinciaux et régionaux.

Le **Comité de gestion du risque d'entreprise** conseille le chef de la gestion du risque, surveille la gouvernance en matière de gestion du risque d'entreprise ainsi que les pratiques de gestion du risque, et favorise une culture axée sur le risque à FAC, conjointement avec l'ÉGE. Le comité surveille la gestion des risques d'entreprise, qui comprend la formulation d'avis sur la propension et la tolérance au risque de la société, ainsi que sur les politiques et les pratiques en matière de risque. Le comité fournit des recommandations et des renseignements au chef de la gestion du risque, au Comité de gestion du risque du Conseil et au Conseil.

Le **Comité directeur du programme Horizon** fournit une orientation stratégique à l'ÉGE en ce qui concerne les processus de gestion du rendement et de la rémunération. Ce comité évalue également tous les postes au moyen du système de classification de FAC.

Le **Comité de retraite** fournit des conseils au Comité des ressources humaines du Conseil afin de s'assurer que le régime de retraite est administré de façon efficace. Il veille au financement et à l'administration du régime et de la caisse de retraite conformément à la *Loi sur les normes de prestation de pension* et la *Loi de l'impôt sur le revenu*. Le Comité de retraite remplit aussi le rôle d'administrateur du régime pour la société en surveillant et en examinant les activités de la caisse de retraite. Enfin, il veille à ce que les employés aient une meilleure compréhension du régime de retraite.

Le **Comité de tarification** conseille le CGAP sur toutes les questions liées à l'établissement des taux des prêts. Il surveille les taux et rajuste légèrement la tarification en fonction des marges cibles de FAC. Il rend compte régulièrement au CGAP des résultats et des enjeux liés à la tarification et lui formule des recommandations quant à l'approbation de rajustements substantiels des taux.

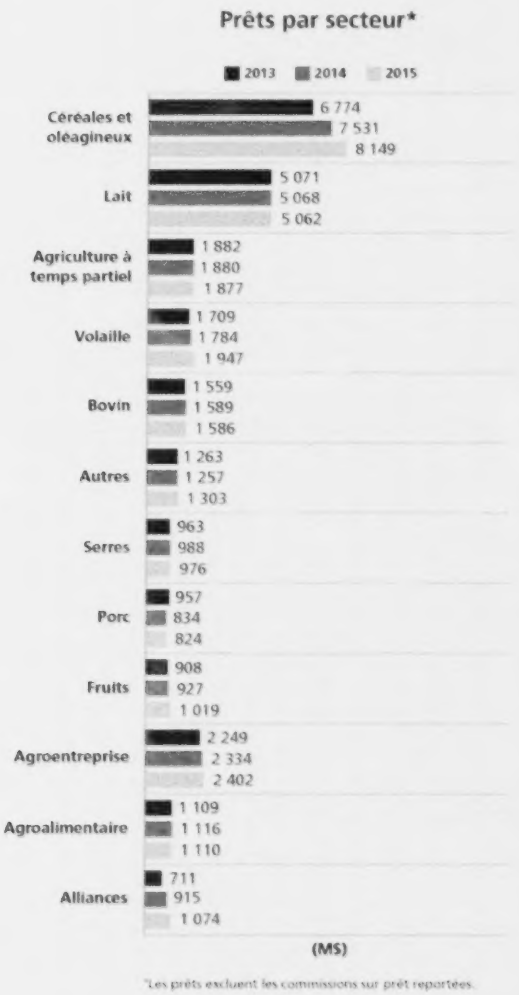
L'**Équipe de mise en œuvre de la stratégie** (ÉMS) approuve les projets d'entreprise qui facilitent la mise en œuvre de la stratégie d'affaires de FAC. Cinq comités du portefeuille relevant de l'ÉMS ont été mis sur pied afin d'aider à prioriser la mise en œuvre des projets d'entreprise : le Comité du portefeuille des services d'entreprise, le Comité du portefeuille des services de financement, le Comité du portefeuille des services de gestion des relations intervenants, le Comité du portefeuille des services liés au risque et le Comité du portefeuille des services d'information et de technologie.

Le **Comité des placements de capital-risque** approuve les engagements de capital des gestionnaires de fonds de capital-risque et surveille le rendement du portefeuille de capital-risque de FAC.

# 3.5 Portefeuille de prêts de FAC

## Portefeuille par secteur

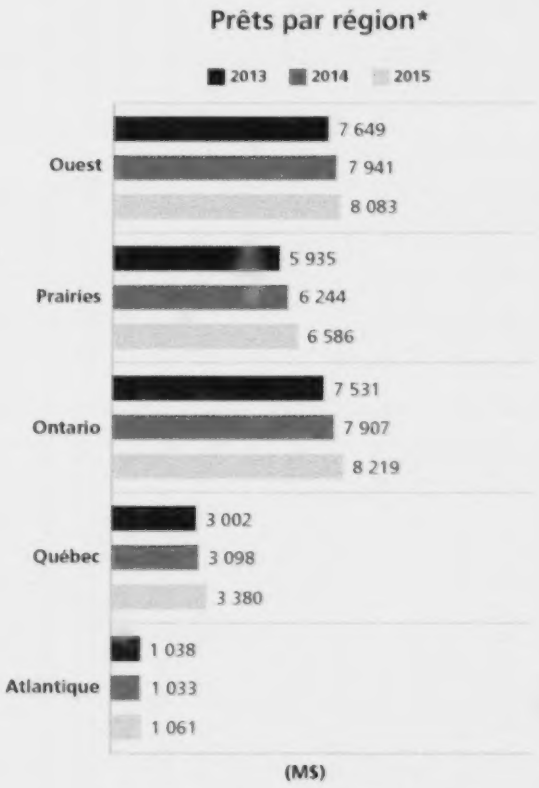
FAC accorde du financement dans tous les secteurs de l'agriculture. Cela lui permet de diversifier son portefeuille de prêts et de réduire les risques associés à certains secteurs en particulier.




*Les prêts excluent les commissions sur prêt reportées.

## Portefeuille par région géographique

En accordant du financement dans toutes les régions agricoles à l'échelle du Canada, FAC est en mesure de répartir les risques sur une base géographique, tout en faisant la promotion de l'agriculture comme industrie solide et dynamique.




*Les prêts excluent les commissions sur prêt reportées.

## 3.6 Secteur des services financiers

Le marché agricole est servi par les banques à charte, les coopératives de crédit (caisses populaires et *credit unions*), les organismes de prêt provinciaux, les programmes de financement des fabricants de matériel agricole, les programmes de financement d'intrants de culture et les établissements de financement indépendants. À l'échelle nationale, les principaux prêteurs sont FAC, les banques à charte ainsi que les coopératives de crédit.

Selon le Bureau du surintendant des institutions financières, on trouve au Canada :

- 29 banques nationales (y compris six grandes banques à charte);
- 52 filiales et succursales de banques étrangères;
- 44 sociétés de fiducie;
- 73 sociétés d'assurance-vie;
- 313 *credit unions* et caisses populaires à l'extérieur du Québec.

Les sociétés d'État et les organismes provinciaux suivants sont au nombre de ceux qui fournissent du financement à l'industrie agricole :

- la ATB Financial;
- la Agriculture Financial Services Corporation (AFSC);
- Finances Î.-P.-É.;
- la Financière agricole du Québec (FADQ);
- la Société des services agricoles du Manitoba (MASC);
- la Commission de l'aménagement agricole du Nouveau-Brunswick;
- le Nova Scotia Farm Loan Board (NSFLB).

### Part du marché

Selon Statistique Canada, la dette agricole en cours a augmenté de 6 % pour atteindre 84,42 milliards de dollars en 2014. Bien que la part de FAC de la dette hypothécaire ait diminué de 0,17 %, la part de la dette non hypothécaire a augmenté de 0,11 %, ce qui se traduit par une baisse globale de 0,4 point de pourcentage et porte la part de marché de FAC à 28,3 %.

Avec leur part de 30,32 milliards de dollars de la dette agricole, seules les banques à charte avaient une part plus importante que FAC en 2014 (23,85 milliards).

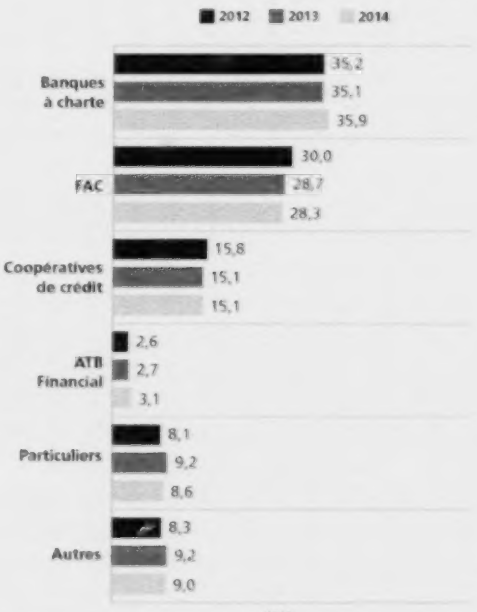
Malgré une diminution de sa part de marché pour une deuxième année consécutive, la société a tout de même augmenté son portefeuille de prêts de plus de 1 milliard de dollars en 2014, soit une légère hausse par rapport à l'exercice précédent.

Les banques à charte ont enregistré la hausse la plus importante du pourcentage de la part de marché en 2014. Elle a augmenté de 0,75 % pour s'établir à 35,9 %, enregistrant des hausses autant de la dette hypothécaire que non hypothécaire.

La part de marché des coopératives de crédit est demeurée plutôt constante; elle a augmenté de 0,02 % pour s'établir à 15,1 % en 2014.

Les organismes gouvernementaux provinciaux sont également demeurés plutôt constants, augmentant leur part de marché de seulement 0,07 % en 2014. La part de marché de la ATB Financial a augmenté de 0,38 % en 2014 pour s'établir à 3,1 %.

**Part de marché au 31 décembre***




*Les résultats historiques sont mis à jour chaque année par Statistique Canada.

# 4.0 | Tendances et évolution des secteurs agricole et financier

FAC surveille et analyse régulièrement les forces du marché, les tendances mondiales dans les secteurs agricole et financier et l'évolution de ces derniers.

L'analyse des tendances et de l'évolution des secteurs permet à FAC de déterminer quelles stratégies contribueront le mieux à sa réussite future et lui fournit de l'information pour établir les stratégies de son Plan d'entreprise de 2016-2017 à 2020-2021. L'exécution de ces stratégies permettra à FAC de demeurer stable et solide sur le plan financier et de continuer à servir l'industrie agricole au cours des années à venir.

## Économie mondiale

L'économie mondiale poursuit sa croissance, bien qu'à un rythme plus lent qu'avant la crise financière de 2009. L'incertitude accrue a entraîné un recul des prix des produits de base et un accroissement de l'instabilité sur les marchés financiers. La Banque du Canada prévoit une amélioration générale des taux de croissance de l'économie mondiale en 2016 et 2017 à mesure que l'effet bénéfique de la baisse des prix des produits de base se fera sentir à l'échelle de l'économie mondiale. Le PIB mondial devrait croître de 3,6 % en 2016 et de 3,7 % en 2017 comparativement à 3,1 % en 2015.[3] Le raffermissement de l'économie mondiale devrait continuer de soutenir la croissance de la demande d'aliments.

La Banque du Canada prévoit également que les économies développées prendront de la vigueur. La croissance devrait s'accélérer dans la zone euro en 2016 et en 2017, mais le taux de croissance du PIB demeurera sous la barre des 2 %. Le Canada tirera avantage d'un retour à la croissance dans la zone euro, en particulier une fois l'Accord économique et commercial global (AECG) ratifié et mis en œuvre.

L'économie japonaise devrait également s'améliorer à mesure que les effets des changements et des réformes des politiques monétaires, budgétaires et commerciales continuent d'apporter un soutien à l'économie. L'obtention d'un accès élargi au marché japonais dans le cadre du Partenariat transpacifique (PTP) serait avantageuse pour les exportateurs canadiens de viande rouge, de céréales, d'oléagineux ainsi que de produits alimentaires.

En Chine, la croissance économique devrait continuer de ralentir. L'incertitude qui en découle sur les marchés financiers et de l'habitation devrait peser sur l'économie, ralentissant la croissance globale. L'économie poursuit sa transition entre un modèle de croissance fondé sur l'investissement et un modèle axé sur la consommation. L'économie dépend tout particulièrement des dépenses de consommation, la demande de produits agricoles devrait donc augmenter parallèlement à la hausse de la demande de produits alimentaires de grande valeur. La Chine est une destination importante des exportations agricoles et agroalimentaires canadiennes; elle se classe deuxième après les États-Unis depuis qu'elle a dépassé le Japon en 2012.[4]

Après un lent début en 2015, la croissance économique aux États-Unis s'est accélérée grâce à une hausse des dépenses des ménages. La Banque du Canada s'attend à une hausse de 2,8 % du PIB réel américain en 2016 et de 2,6 % en 2017. Malgré une nette amélioration de sa croissance économique, l'économie américaine

[3] Banque du Canada, *Rapport sur la politique monétaire* (juillet 2015).

[4] Site Web d'Industrie Canada, outil Données sur le commerce en direct, codes SCIAN 111, 112, 311, 312. https://www.ic.gc.ca/eic/site/tdo-dcd.nsf/fra/accueil (consulté le 23 juin 2014)

continue de faire face à quelques turbulences sur le marché du travail alors que la croissance des salaires est modeste.

L'inflation demeure en deçà de la cible fixée par la banque centrale. La Réserve fédérale américaine maintient encore en place les mesures de stimulation monétaire. Une majorité des membres du comité de surveillance de la politique monétaire américaine croit que le moment opportun de la première hausse du taux du financement à un jour sera la fin de l'année 2015. Toutefois, on ne s'attend pas à ce que les pressions favorables à une hausse des taux d'intérêt soient très fortes. Cette politique monétaire accommodante devrait favoriser la croissance de l'économie américaine.

Un raffermissement de l'économie des États-Unis soutiendra la croissance économique au Canada. L'économie canadienne devrait progresser plus lentement que celle des États-Unis, à un rythme de 2,3 % en 2016 et de 2,6 % en 2017.[5] La croissance économique du Canada, qui est plus lente que celle des États-Unis, maintiendra le dollar canadien à un niveau inférieur à sa moyenne des cinq dernières années par rapport au dollar américain. La faiblesse du dollar contribuera à la croissance des exportations et aidera à amortir certains des effets du recul des prix des produits de base, ce qui en retour devrait stimuler l'investissement des entreprises dans la fabrication. Toutefois, le taux de chômage demeure élevé dans certaines régions, et le niveau d'endettement élevé des consommateurs limite le potentiel de croissance des dépenses.

La faiblesse de la demande mondiale de produits de base, conjuguée à l'offre excessive de pétrole a provoqué une chute importante des prix du pétrole, entraînant une diminution des investissements des entreprises dans le secteur de l'énergie. La Banque du Canada a réagi en réduisant les taux d'intérêt d'un quart de point de pourcentage en janvier 2015, baisse qui a été suivie d'une autre réduction en juillet de la même année. Les taux d'intérêt devraient rester bas au Canada en 2015 et en 2016 et la majorité des observateurs prévoient que le taux directeur de la Banque du Canada augmentera légèrement dans la seconde moitié de l'année 2016. Au cours des cinq prochaines années, le niveau général des taux d'intérêt devrait augmenter lentement, mais il demeurera faible comparativement aux niveaux historiques.

Même si les taux d'intérêt actuels demeurent bas, les hausses de taux d'intérêt auront une incidence marquée, en pourcentage, par rapport aux dernières années. Étant donné la faiblesse actuelle des taux, la hausse éventuelle des taux d'intérêt n'a pas besoin d'être astronomique pour avoir une incidence marquée sur les paiements d'intérêt. Une hausse de 200 points de base ferait presque systématiquement augmenter les dépenses liées au service de la dette de plus de 50 %. Il est important de connaître le taux d'intérêt initial pour comprendre le poids que représentent les taux d'intérêt plus élevés. En effet, la hausse des taux d'intérêt, conjuguée à l'évolution des facteurs fondamentaux de l'agriculture, aura une incidence à la fois sur la valeur des actifs et sur le marché potentiel de FAC.

Les perspectives peu ambitieuses pour le Canada, conjuguées à la forte expansion aux États-Unis, exercent une pression à la baisse sur le dollar canadien par rapport à son pendant américain. Comme le Canada est un exportateur de produits agricoles de premier plan, la faiblesse du dollar canadien devrait être un avantage pour l'industrie agricole en général, de même que pour les fabricants de produits alimentaires.

La baisse du prix du pétrole, attribuable à l'accroissement de la capacité de production pétrolière aux États-Unis, contribue aussi à la dépréciation du dollar canadien. Comme la baisse des prix du pétrole semble découler

[5] Banque du Canada, *Rapport sur la politique monétaire* (juillet 2015).

principalement des réserves accrues de pétrole, le secteur agricole devrait tirer des avantages de cette situation si elle persiste.

### Survol de l'industrie

FAC accorde du financement dans tous les secteurs de l'agriculture, qui subissent l'influence de différents facteurs comme la population mondiale et la croissance économique, les préférences alimentaires des consommateurs canadiens, les cours des produits de base, les taux de change et les taux d'intérêt.

Le portrait démographique du monde entier est en pleine mutation. En 2012, la population mondiale a atteint 7 milliards d'habitants. Les Nations Unies prévoient qu'elle dépassera 9 milliards d'habitants d'ici 2050. La croissance de la population dans les pays en développement devrait dépasser nettement celle des pays développés. La population s'accroît considérablement dans les pays en développement et vieillit dans les pays occidentaux. La progression des revenus dans les pays en développement devrait entraîner une modification des habitudes alimentaires, notamment une consommation accrue de viande et de produits laitiers. Dans les pays développés, on surveille de près la production alimentaire, notamment la nutrition, l'utilisation des terres et de l'eau, la durabilité de l'environnement et le bien-être des animaux. Les consommateurs prêtent de plus en plus attention aux préoccupations d'ordre nutritionnel et aux systèmes de production alimentaire locale.

Les ressources de la planète étant limitées, c'est un défi de nourrir la population croissante, mais il en découle aussi de nombreux débouchés pour les secteurs agricole et agroalimentaire canadiens. Ces nouvelles possibilités comprennent, entre autres, les débouchés liés aux bioproduits, aux aliments santé et aux marchés ethniques.

Plusieurs facteurs auront une incidence sur l'agriculture canadienne et sur FAC au cours des cinq prochaines années. Compte tenu de la croissance économique peu vigoureuse à l'échelle mondiale, les taux d'intérêt resteront plus bas qu'avant la récession au Canada et dans d'autres pays développés, ce qui aidera les producteurs agricoles canadiens à assurer le service de la dette agricole, qui a atteint un niveau record de 84 milliards de dollars en 2014. Le raffermissement de l'économie américaine et la faiblesse du dollar canadien aideront les entreprises canadiennes de transformation des aliments à accroître leur production et à être plus concurrentielles sur le marché. Dans le secteur des céréales et des oléagineux, les marges seront inférieures à la moyenne des cinq dernières années. Les marges dans le secteur de l'élevage devraient également diminuer. La reconstitution des cheptels bovins et porcins aux États-Unis devrait faire fléchir les prix.

### Perspectives en agriculture

Les investissements privés et publics représentent une part importante du PIB de la Chine comparativement au modèle économique des pays occidentaux. L'économie chinoise parviendra à maturité et les dépenses de consommation occuperont une part accrue du PIB. Conjuguée au raffermissement de l'économie des États-Unis, cette évolution devrait soutenir une économie agricole vigoureuse.

L'excellente rentabilité que connaît dernièrement le secteur des céréales et des oléagineux incite les producteurs à l'échelle mondiale à accroître leur production. À l'inverse, plusieurs années de faibles rendements dans l'industrie de l'élevage ont eu pour effet de réduire la taille des troupeaux de bovins et de porcs en Amérique du Nord. Ces facteurs, ainsi que d'autres éléments, auront une incidence sur l'accumulation de la dette dans le secteur de l'agriculture, sur la valeur des terres agricoles, et, de façon générale, sur les débouchés qui s'offrent à FAC.

La demande globale de produits agricoles devrait continuer d'augmenter. Le département de l'Agriculture des États-Unis (USDA) prévoit

que la production mondiale de produits agricoles dépassera la croissance de la population, permettant ainsi une croissance de la consommation par habitant pour la plupart des produits. Ceci fera en sorte que les prix de la plupart des produits agricoles seront inférieurs à leur moyenne respective des cinq dernières années, donnant lieu à la mise hors production progressive de terres peu productives dans de nombreux pays.

On prévoit que la Chine occupera une place de plus en plus importante sur les marchés agricoles mondiaux. Le Canada devrait profiter d'une hausse des importations chinoises de bœuf, de porc, de maïs, de blé, de canola et de soja. D'ici 2024, la Chine devrait représenter 71 % des importations mondiales de soja, par rapport à 65 % à l'heure actuelle. Les importations de bœuf devraient augmenter de 71 % tandis que celles du porc devraient croître de 41 % d'ici 2024.[6] Même dans un contexte de faible croissance économique, la Chine demeure un important moteur de croissance pour l'agriculture.

Dans le secteur des céréales et des oléagineux, les prix ont connu une période de croissance de 2008-2009 à 2012-2013. Cette progression est attribuable en partie aux rendements du maïs inférieurs à la moyenne aux États-Unis durant les années de récolte 2011-2012 et 2012-2013, qui ont eu pour effet de diminuer les stocks mondiaux. Cette diminution a incité les producteurs à l'échelle mondiale à accroître la production. De fait, entre les années de récolte de 2008-2009 et 2013-2014, la superficie de maïs récoltée dans le monde s'est accrue de presque 15 % mais affiche depuis un recul qui s'explique par un affaiblissement des prix.[7] En supposant que les conditions de croissance soient normales, les prix des céréales et des oléagineux pendant la période de 2016 à 2020 seront probablement inférieurs aux niveaux des cinq années précédentes.[8] Cela vaut aussi pour une vaste gamme de produits agricoles de base, dont le maïs, le soja, le blé, le canola et les lentilles. Les prix moins élevés entraîneront un resserrement des marges des exploitations qui produisent des céréales et des oléagineux au Canada. Les conditions de croissance difficiles en Alberta et dans l'Ouest de la Saskatchewan pour les cultures de 2015 exerceront une pression supplémentaire sur la rentabilité des producteurs.

La rentabilité plus faible dans le secteur des céréales et des oléagineux réduira les pressions à la hausse sur la valeur des terres agricoles au Canada. Toutefois, la faiblesse des taux d'intérêt en atténuera les répercussions en donnant aux producteurs le temps d'intégrer à leurs plans d'entreprise une baisse des recettes tirées des cultures, ce qui permettrait d'éviter une chute marquée de la valeur des terres. Les taux d'intérêt finiront par augmenter et la Banque du Canada pourrait hausser son taux en 2016. Cette série d'événements (resserrement des marges à court terme et hausse des taux d'intérêt à long terme) devrait se traduire par une nette accalmie du marché des terres agricoles au cours des cinq prochaines années. La faiblesse du secteur des céréales et des oléagineux, conjuguée à une accalmie du marché des terres agricoles, risque aussi d'amoindrir l'intérêt des sociétés d'investissement non liées à l'agriculture pour les terres agricoles. La rentabilité plus faible dans le secteur des productions végétales a aussi fait diminuer les ventes d'équipements agricoles.

Les marges des deux dernières années dans les secteurs de l'élevage bovin et porcin ont été nettement supérieures à leur moyenne des cinq dernières années. Cette situation est attribuable à une demande vigoureuse du consommateur et à une baisse des stocks de bétail. La forte demande des consommateurs et l'accroissement des débouchés à l'exportation,

[6] Département de l'Agriculture des États-Unis, *USDA Agricultural Projections to 2024*, février 2015.
[7] Département de l'Agriculture des États-Unis, Foreign Agricultural Service, *Production Supply and Distribution Online*. http://apps.fas.usda.gov/psdonline/psdQuery.aspx (consulté en ligne le 25 juin 2014).
[8] Agriculture et Agroalimentaire Canada. *Les perspectives agricoles canadiennes à moyen terme*, 2014.

en particulier vers la Chine, devraient aider à soutenir les prix mondiaux des bovins et des porcs. Au pays, la hausse du coût des aliments pour animaux attribuable à la sécheresse qu'ont connue l'Alberta et la Saskatchewan réduira les marges et pourrait se traduire par une légère diminution du cheptel bovin.

Les perspectives pour le secteur porcin sont plus faibles que pour la période de 2014-2015 puisque les effets positifs sur les prix de l'épidémie de diarrhée porcine aux États-Unis se sont dissipés. Les producteurs américains ont accru leurs troupeaux de porcs, ce qui a fait baisser les prix en Amérique du Nord. Les marges de profit devraient toutefois demeurer positives pour les cinq prochaines années Les importants stocks mondiaux de maïs et de céréales fourragères devraient permettre de maintenir les prix des aliments pour animaux à des niveaux raisonnables au cours des cinq prochaines années. Malgré une rentabilité soutenue du secteur, Agriculture et Agroalimentaire Canada prévoit que le cheptel de porcs au Canada s'accroîtra de moins de 2 % d'ici 2020. Même si cela risque de limiter les possibilités de financement, on prévoit que les éleveurs devront améliorer les installations de logement des porcs pour satisfaire aux nouveaux codes de pratiques, ce qui créerait des possibilités de financement supplémentaires dans cette industrie.

La demande mondiale de bœuf et de porc devrait augmenter à un taux annuel moyen de 1,4 % et 1,0 % respectivement, estime l'Organisation de coopération et de développement économique.[9] Ceci se traduit par une augmentation de 16 % des exportations globales de bœuf.

Les exportations canadiennes de bœuf devraient progresser d'environ 8 % entre 2015 et 2024 et verraient ainsi diminuer leur part globale du marché d'exportation. Au cours de la même période, Agriculture et Agroalimentaire Canada (AAC) prévoit un accroissement du cheptel bovin de près de 4 % à 5 %, qui commencera à se reconstituer après une décennie de déclin. Le cheptel de bovins extrêmement réduit en Amérique du Nord continue de favoriser des prix élevés pour le bétail mais les marges de profit sont toutefois plus faibles qu'en 2014. La sécheresse qu'ont connue certaines régions de l'Ouest canadien fait grimper encore plus les prix des aliments pour animaux, en particulier le foin, et la reconstitution du cheptel bovin en Amérique du Nord exerce également une pression à la hausse sur le prix des protéines. Malgré certaines difficultés, le secteur des bovins présente des possibilités de croissance ainsi qu'une occasion pour FAC de participer au financement de cette expansion.

Des défis et des possibilités supplémentaires attendent les producteurs canadiens qui sont soumis à la gestion de l'offre (produits laitiers, volaille et œufs) d'ici 2020. L'accroissement des importations de produits laitiers, en particulier le fromage, en vertu de l'AECG, s'effectuera graduellement sur plusieurs années, ce qui atténuera l'impact sur les producteurs laitiers primaires. Dans l'éventualité où le PTP serait ratifié, les producteurs laitiers et avicoles canadiens feront face à une concurrence accrue, car l'entente permettra les importations au Canada d'une variété de nouveaux produits laitiers et de volaille. Les répercussions potentielles de la ratification du PTP ne sont pas encore bien connues à ce stade, alors que l'entente est en train d'être finalisée; mais à l'instar de l'AECG, la mise en œuvre de l'accord s'échelonnera sur plusieurs années afin de permettre à l'industrie de s'ajuster. D'autres enjeux, comme les importations d'ingrédients laitiers et la faiblesse des prix mondiaux des produits laitiers exercent une pression sur les recettes des producteurs canadiens de lait.

Agriculture et Agroalimentaire Canada prévoit que la production canadienne de poulet

[9] Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). *Perspectives agricoles de l'OCDE et de la FAO 2015-2024.*

augmentera de presque 8 % de 2015 à 2020, et que les prix des poulets vivants croîtront de 12 %. L'accroissement prévu de la production avicole résulte de l'influence positive des tendances démographiques au Canada, notamment l'immigration et le vieillissement de la population. La production d'œufs devrait quant à elle progresser de presque 4 % par année au cours des dix prochaines années tandis que les prix devraient demeurer inchangés au cours de la même période.[10]

Les ventes totales de produits de serre augmentent lentement depuis 2008[11], de même que la superficie totale des serres.[12] Ces tendances devraient se maintenir étant donné la demande croissante des consommateurs nord-américains pour des légumes frais toute l'année. La part de marché des légumes de serre ne cesse d'augmenter au détriment des légumes de plein champ.[13] La sécheresse persistante en Californie favorise des prix plus élevés pour les fruits et légumes dans l'ensemble de l'Amérique du Nord et offre des débouchés aux producteurs canadiens.

Les agroentreprises fournissent principalement des intrants aux producteurs primaires. Elles importent ou produisent souvent des biens et des services qu'elles vendent aux producteurs primaires. Étant donné la baisse de la rentabilité dans les secteurs des céréales et des oléagineux, les ventes d'intrants des agroentreprises à ce secteur devraient également diminuer. Les ventes d'équipements agricoles ont fléchi en 2015 et elles devraient demeurer bien en deçà de la moyenne de cinq ans, en particulier pour ce qui est des tracteurs à quatre roues motrices et des moissonneuses-batteuses. Les ventes de semences et d'engrais pourraient faiblir en raison d'un recul de la demande des producteurs qui tentent de gérer leurs coûts afin de préserver leurs marges. L'incidence pour FAC pourrait varier. En effet, le besoin de financement pourrait croître si les producteurs primaires réduisent le versement initial sur leurs achats d'équipements et leurs achats au comptant, ce qui contrebalancerait en partie la baisse des ventes globales.

Par contraste, les exploitations agroalimentaires achètent et transforment la production des producteurs primaires. Il s'agit entre autres des minotiers, des installations de trituration, des usines d'équarrissage, des pâtisseries-boulangeries et des usines de transformation. Ces exploitations pourraient avoir accès à de meilleurs débouchés si les coûts des intrants diminuent. Ce devrait être le cas des céréales et des oléagineux. Par contre, les usines de transformation de la viande sont confrontées à des coûts d'intrants de plus en plus élevés en raison de la hausse marquée des prix des animaux d'élevage. Certaines données indiquent qu'elles ont toutefois pu transférer une portion de ces coûts accrus aux détaillants et aux consommateurs.

L'accroissement de la productivité, l'investissement dans l'équipement et la réalisation d'économies d'échelle sont tous des facteurs qui auront un effet déterminant sur l'expansion future dans le secteur agroalimentaire.[14] FAC peut s'attendre à ce que les efforts de modernisation et l'accroissement de la production des installations afin d'atteindre l'échelle nécessaire pour soutenir la concurrence continuent de créer des possibilités de financement. L'évolution des préférences alimentaires des Canadiens vers des aliments

[10] Agriculture et Agroalimentaire Canada. *Les perspectives agricoles canadiennes à moyen terme*, 2015.
[11] Statistique Canada. Tableau 001-0051 - *Ventes totales des produits de serre, annuelles (en dollars)*. CANSIM (base de données).
[12] Statistique Canada. Tableau 001-0046 – *Estimation de la superficie totale des serres et mois en exploitation*. CANSIM (base de données).
[13] Financement agricole Canada. *Mise à jour sur l'industrie nord-américaine des légumes de serre*, https://www.fcc-fac.ca/fcc/agKnowledge/publications/ag-sector-guides/pdfs/industrie-nord-americaine-legumes-serre.pdf (consulté en ligne le 3 juin 2013).
[14] L'Institut canadien des politiques agroalimentaires. *Mener le secteur de déficits commerciaux vers un renouveau concurrentiel*. Juin 2014, http://www.capi-icpa.ca/pubs_f.html (consulté en ligne le 24 juin 2014).

plus sains de même que la technologie et l'innovation créeront pour les fabricants de produits alimentaires canadiens des occasions de servir des marchés à créneaux qui peuvent être extrêmement lucratifs.

### Dette agricole

La dette agricole canadienne totale a atteint 84 milliards de dollars en 2014, ce qui représentait une hausse de 6,0 % par rapport à 2013.[15] La dette augmente de façon soutenue depuis 2000 (à un rythme annuel moyen de 5,7 % en dollars non indexés), sous l'effet de la baisse des taux d'intérêt et de l'intensification des pressions pour demeurer concurrentiel dans un environnement de plus en plus mondialisé. Cet accroissement soutenu des niveaux de la dette agricole s'accompagne de hausses constantes de la valeur du capital agricole, qui a crû de 10,8 % en 2014 et de 6,6 % en moyenne par année depuis 2000 (en dollars non indexés).[16] La faiblesse actuelle des coûts de financement aide les entreprises agricoles à investir afin de profiter d'économies d'échelle et d'obtenir des gains de productivité et d'efficience. Par contre, les marges plus faibles dans les secteurs des cultures et de l'élevage ralentissent l'appréciation de la dette et des actifs agricole.

L'appréciation du capital agricole découle principalement de l'augmentation de la valeur des terres agricoles canadiennes, qui s'est accrue en moyenne de 14 % en 2014, comparativement à une hausse moyenne de 22 % en 2013 (selon le rapport *Valeur des terres agricoles* de FAC). La valeur des terres agricoles canadiennes est en progression constante depuis 10 ans, ce qui s'explique principalement par les recettes élevées tirées des cultures et la faiblesse des taux d'intérêt. En 2014, la croissance de la valeur des terres agricoles a ralenti, une tendance qui a aussi été constatée aux États-Unis. Les recettes moins élevées provenant des cultures, conjuguées à la lente progression des taux d'intérêt, devraient contribuer à stabiliser le marché des terres agricoles au cours des cinq prochaines années. La faible croissance de la valeur des terres agricoles freinera la croissance du marché de la dette agricole, ce qui réduira les débouchés commerciaux possibles pour FAC.

De façon générale, l'accumulation de la dette agricole devrait ralentir légèrement au cours des cinq prochaines années et devrait croître d'environ 4,0 % au cours de cette période. Ce ralentissement est le résultat direct de la baisse de rentabilité dans le secteur des cultures, de l'appréciation plus lente de la valeur des terres, de l'investissement accru dans les secteurs des bovins et des porcs et de la lente progression des taux d'intérêt.

### Résumé

De façon générale, les perspectives de l'industrie agricole au Canada sont positives; on entrevoit notamment des possibilités de croissance pour le secteur du bœuf et une rentabilité soutenue dans le secteur des céréales et des oléagineux, quoiqu'à des niveaux moins élevés. Les secteurs soumis à la gestion de l'offre devront apprendre à composer avec les répercussions possibles des accords commerciaux. FAC continuera de surveiller les tendances dans les secteurs de l'agriculture et du financement et y prêtera une vive attention pendant l'exécution de sa stratégie.

---

[15] Statistique Canada. Tableau 002-0008 - *Dette agricole en cours, classée par source de crédit, annuelle (en dollars)*, CANSIM (base de données).

[16] Statistique Canada. Tableau 002-0007 - *Valeur du capital agricole*, en date du 1er juillet. CANSIM (base de données).

# 4.1 Rendement et résultats prévus de 2015-2016

## 4.1.1 Résumé des résultats – Indicateur de performance global de 2015-2016

Les pages suivantes résument les mesures, les cibles du plan et les résultats prévus de la société pour l'exercice 2015-2016 (en date du 30 septembre 2015).

### Réussite commerciale durable

| Mesures | Plan de 2015-2016 | Résultats prévus de 2015-2016 |
|---|---|---|
| Bénéfice net | 537,9 millions de dollars | En avance |
| Rendement des capitaux propres (RCP) | 10,5 % | En avance |
| Ratio de capital total (tel qu'il est défini dans la politique de gestion du capital) | Supérieur ou égal à 15 % | Conforme au plan |
| Pourcentage des clients dans les segments des petites et moyennes entreprises | > 80 %* | Les résultats ne seront pas disponibles avant mars 2016. |
| Prêt aux jeunes agriculteurs | 2,35 milliards de dollars | Conforme au plan |
| Couverture favorable des médias | 7 points au-dessus de la moyenne globale des institutions financières | En avance |

### Excellentes relations clients

| Mesures | Plan de 2015-2016 | Résultats prévus de 2015-2016 |
|---|---|---|
| Facilité de faire des affaires – mesure de l'IEC | 62,5 % | Conforme au plan |
| Indice de l'expérience client (IEC) | 62,0 % | Conforme au plan |

### Gestion efficace du risque d'entreprise

| Mesures | Plan de 2015-2016 | Résultats prévus de 2015-2016 |
|---|---|---|
| Mesure de maturité de la GRE | 3,6 | Les résultats ne seront pas disponibles avant mars 2016. |

### Efficience opérationnelle

| Mesures | Plan de 2015-2016 | Résultats prévus de 2015-2016 |
|---|---|---|
| Ratio d'efficience | 38,5 %** | En avance |
| Engagement des employés – facilité de faire des affaires | Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 meilleurs employeurs*** | L'analyse des données ne sera pas disponible avant décembre 2015. |

### Culture à rendement élevé

| Mesures | Plan de 2015-2016 | Résultats prévus de 2015-2016 |
|---|---|---|
| Indice du leadership – sous-ensemble des données tirées du sondage sur l'engagement des employés (indicateurs du leadership) | Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 meilleurs employeurs*** | L'analyse des données ne sera pas disponible avant décembre 2015. |
| Engagement des employés | Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 meilleurs employeurs*** | L'analyse des données ne sera pas disponible avant décembre 2015. |
| Expérience des employés – indicateurs de l'expérience employé | Pointage supérieur à la moyenne des pointages des 50 meilleurs employeurs*** | L'analyse des données ne sera pas disponible avant décembre 2015. |
| Mesure de la diversité | Embauche de 6 nouveaux candidats représentatifs de la diversité parmi les groupes désignés où il y a un écart de représentation | Les résultats ne seront pas disponibles avant avril 2016. |

*La direction de FAC a modifié la façon dont FAC définit les petites et moyennes entreprises – passant de la définition fondée sur les Normes de fonds propre (NFP) créée par le BSIF à une définition interne des entreprises dont les revenus sont inférieurs à un million de dollars afin de mieux représenter l'industrie agricole canadienne. En raison de l'adoption d'une définition plus représentative, FAC a aussi modifié la mesure cible d'un pourcentage supérieur à 90 % à une mesure cible fondée sur un pourcentage supérieur à 80 % afin de mieux refléter son nombre de clients.

**Les nombres du Plan de 2016 ont été mis à jour pour qu'ils reflètent la nature des dépenses et qu'ils soient conformes au mode de présentation réel de 2015.

***Aon Hewitt a cessé de publier la moyenne des pointages des 50 meilleurs employeurs et publie maintenant des données en fonction d'un classement Platine et Or. FAC publiera donc son rapport en fonction des moyennes des employeurs Platinum et Or.

### 4.1.2 Faits saillants opérationnels et financiers

Pour les exercices terminés le 31 mars

| Résultats d'exploitation | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|---|---|---|
| **Portefeuille de prêts** | | | |
| Nombre de prêts | 147,230 | 149,130 | 147,696 |
| Prêts (millions de dollars) | 27,309 | 26,205 | 25,133 |
| Croissance nette du portefeuille (%) | 4.2 | 4.3 | 8.3 |
| Prêts douteux exprimés en pourcentage des prêts (%) | 1.1 | 1.2 | 1.3 |
| **Nouveaux prêts** | | | |
| Nombre de prêts décaissés | 47,178 | 46,288 | 47,046 |
| Décaissements nets (millions de dollars) | 8,555 | 7,695 | 7,746 |
| Montant moyen des prêts décaissés ($) | 178,825 | 163,649 | 162,406 |

| Faits saillants financiers | 2015 | 2014 | 2013 |
|---|---|---|---|
| **Bilan consolidé (millions de dollars)** | | | |
| Total de l'actif | 28,681 | 27,290 | 25,871 |
| Total du passif | 23,769 | 23,070 | 22,340 |
| Capitaux propres | 4,912 | 4,220 | 3,531 |
| **État consolidé des résultats (millions de dollars)** | | | |
| Intérêts créditeurs nets | 938.2 | 889.7 | 854.0 |
| Charge pour pertes sur prêts | (281.4) | (47.6) | 38.1 |
| Autres produits | 14.1 | 21.8 | 15.6 |
| Frais d'administration | 339.1 | 356.1 | 329.8 |
| Ajustement de juste valeur | 13.5 | 39.0 | 1.9 |
| Bénéfice net | 908.1 | 642.0 | 503.6 |

### Résultats clés

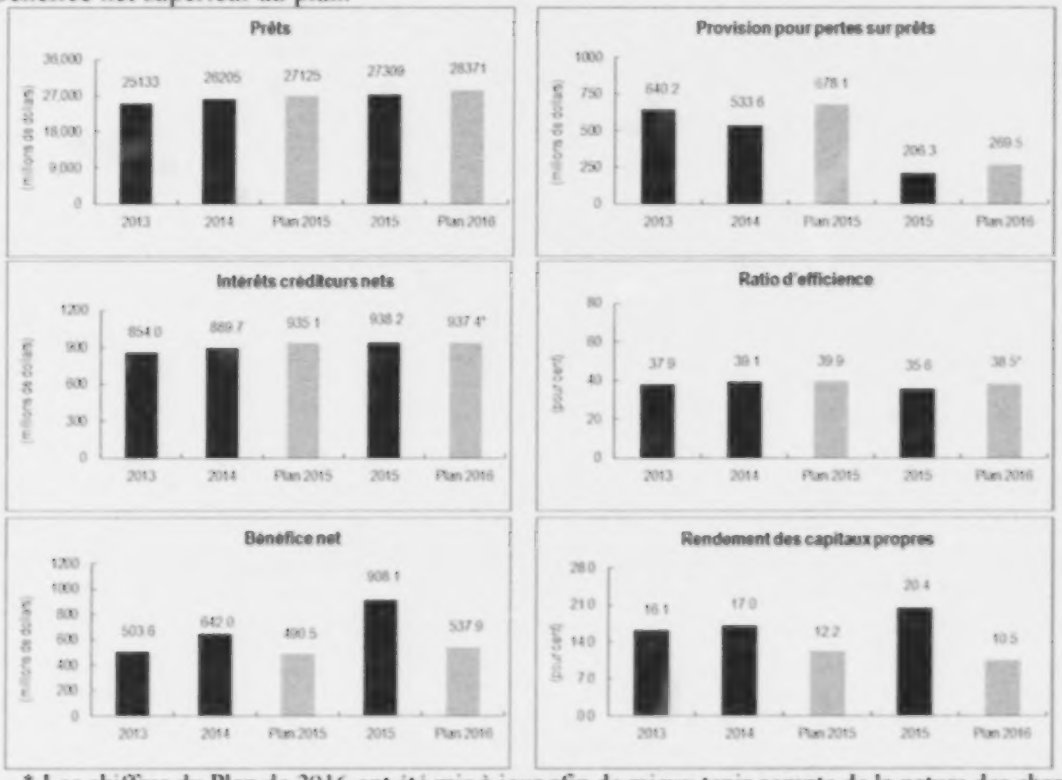
En 2014-2015, la conjoncture économique s'est améliorée dans les pays développés. La valeur des actifs agricoles a augmenté de façon soutenue surtout en raison de la progression de la valeur des terres, à laquelle ont contribué la vigueur de l'économie agricole canadienne et la croissance de la demande mondiale d'aliments.

FAC a continué de soutenir l'agriculture en offrant à ses clients des solutions de financement souples et personnalisées et de l'expertise. L'engagement de FAC à œuvrer pour l'avenir de l'agroindustrie et pour ses clients, en plus d'offrir un service à la clientèle exceptionnel, lui a permis de demeurer pertinente pour les besoins de l'industrie. En 2014-2015, FAC a enregistré une croissance des prêts de 1,1 milliard de dollars, soit de 4,2 %.

FAC a continué d'enregistrer de solides résultats financiers en 2014-2015. Le nombre de prêts décaissés a été de 47 178 prêts en 2014-2015 et le montant moyen de décaissement de ces prêts s'est chiffré à 178 825 $, ce qui s'est traduit par des décaissements nets de 8,6 milliards de dollars. Les intérêts créditeurs nets de la société ont augmenté de 48,5 millions de dollars et ses capitaux propres ont continué de croître au rythme de ses bénéfices. La hausse considérable du bénéfice net en 2014-2015 est attribuable à un redressement au titre de la charge pour pertes sur prêts en raison d'une révision de l'estimation comptable qui a eu une incidence sur la provision pour pertes sur prêts au bilan.

- En 2014-2015, la croissance du portefeuille a été supérieure aux prévisions du plan d'un montant de 183,7 millions de dollars, ce qui a représenté une croissance de 4,2 % par rapport à 2013-2014.

- La provision pour pertes sur prêts a été inférieure de 471,8 millions de dollars à celle prévue au plan, en raison principalement de l'ajustement ponctuel lié à la modification des estimations de pertes sur prêts ainsi que d'une amélioration de la santé du portefeuille. Au cours de l'exercice 2014-2015, FAC a adopté une méthode mise à jour et améliorée d'estimation des pertes sur prêts au portefeuille de prêts et de contrats de location-financement. Cette nouvelle façon d'estimer les pertes a eu pour effet de modifier les hypothèses de pertes sur prêts fondées sur les probabilités de défaut et les pertes en cas de défaut. Globalement, le nouveau modèle de probabilité de défaut entraîne des pointages plus bas pour la majeure partie du portefeuille. Ces améliorations reflèteront plus fidèlement l'historique de pertes sur prêts de FAC. Le nouveau modèle de pertes en cas de défaut a été établi au moyen d'une analyse prévisionnelle afin de produire un modèle permettant de prévoir de façon plus précise les pertes éventuelles sur chaque prêt au lieu de prévoir les pertes pour l'ensemble du portefeuille de prêts comme dans le modèle précédent.
- Les intérêts créditeurs nets ont dépassé de 3,1 millions de dollars les prévisions du plan pour atteindre 938,2 millions de dollars, principalement grâce à des prêts plus élevés, contrebalancés en partie par une marge d'intérêt nette inférieure au plan.
- En 2014-2015, le ratio d'efficience de 35,6 % a été inférieur aux prévisions du plan en raison principalement de frais d'administration plus faibles, associés à une diminution de la charge au titre des régimes de retraite et des dépenses au titre du Programme de gestion du risque d'entreprise.
- Le bénéfice net a été de 417,6 millions de dollars supérieur au plan, ce qui est principalement attribuable à une diminution de la charge pour pertes sur prêts à la suite d'un ajustement ponctuel et à des frais d'administration inférieurs au plan.
- Le rendement des capitaux propres a dépassé les prévisions du plan en raison principalement d'un bénéfice net supérieur au plan.




* Les chiffres du Plan de 2016 ont été mis à jour afin de mieux tenir compte de la nature des charges et de se conformer à la présentation réelle de 2015.

# 5.0 | Thèmes stratégiques, objectifs et mesures de rendement

## 5.1 Processus de planification stratégique

Le processus de planification stratégique de FAC mobilise les membres du Conseil d'administration, de l'Équipe de gestion d'entreprise (ÉGE) et de l'Équipe des cadres supérieurs (ÉCS) pour l'élaboration de la stratégie opérationnelle de la société.

La stratégie opérationnelle sert ensuite à élaborer les plans des divisions. Tous les employés reçoivent un résumé des objectifs, des initiatives et des mesures énoncés dans la stratégie, lesquels sont intégrés aux objectifs des équipes et des employés et utilisés pour évaluer le rendement annuellement.

Le plan d'entreprise est l'un des résultats du processus de planification stratégique. Il précise les moyens que prendra la société pour concrétiser sa vision, sa mission et sa proposition de valeur.

### Élaboration de la stratégie

FAC utilise une démarche fondée sur un indicateur de performance global modifié pour élaborer des plans stratégiques et surveiller leur mise en œuvre, ainsi que pour mesurer les progrès par rapport à la stratégie d'entreprise. Cette démarche s'inspire de l'indicateur de performance global de Kaplan et Norton, qui met l'accent sur quatre aspects importants : les finances, les clients, les processus internes et l'efficience ainsi que l'apprentissage.

Au début du processus de planification stratégique, FAC examine les besoins des clients, des employés, des intervenants et du public. Des cadres et des experts de tous les secteurs de la société élaborent ensemble diverses hypothèses concernant l'avenir de FAC et de l'industrie agricole. L'ÉCS et l'ÉGE mettent ensuite en lumière les lacunes de la stratégie actuelle de FAC et celles-ci sont corrigées au moment de l'élaboration de la nouvelle stratégie opérationnelle.

Le processus d'élaboration de la stratégie commence par la définition des résultats visés à la suite d'un examen de la vision, de la mission, des valeurs, des pratiques culturelles et des règles de jeu stratégiques de FAC (hypothèses et limites liées à la planification stratégique), ainsi que de son contexte d'exploitation. Considérés dans leur ensemble, ces éléments permettent d'établir les résultats essentiels visés pour chacun des thèmes stratégiques.

FAC utilise un modèle axé sur les actifs stratégiques pour effectuer cet examen. Ce sont ces actifs stratégiques qui amènent les clients à choisir FAC plutôt qu'un de ses concurrents. Ils ne peuvent être reproduits facilement et sont essentiels à la réussite à long terme de FAC. Sans ces actifs, les résultats de FAC pourraient être compromis.

Les résultats de l'évaluation des actifs stratégiques de FAC indiquent que la principale raison pour laquelle les clients choisissent FAC est l'excellence de ses relations avec la clientèle. Nous avons également déterminé, dans le cadre de cette évaluation, que la culture à rendement élevé de FAC constitue un élément fondamental de l'excellence de nos relations avec les clients, comme l'illustre la carte de la stratégie d'entreprise (section 5.3). Ces thèmes alimentent celui de la réussite commerciale durable et contribuent ainsi à la réussite de FAC et à celle de l'industrie agricole canadienne.

L'examen a permis de dégager deux autres thèmes qui ne sont pas directement liés aux actifs stratégiques. Le thème de la gestion du risque d'entreprise (GRE) protège la relation avec les clients. Le thème de l'excellence de

l'exécution porte sur la façon dont nous favorisons d'excellentes relations clients.

Des mesures d'entreprise et des cibles échelonnées sur les cinq exercices d'un plan quinquennal sont établies et servent à définir la façon dont FAC mesurera ses objectifs. La situation actuelle est abordée à la lumière des résultats d'un examen du contexte d'exploitation ainsi que des risques, des forces et faiblesses, des possibilités et des menaces.

L'étape suivante consiste à mettre au point les objectifs et les initiatives d'entreprise qui permettront d'exécuter les mesures et d'atteindre les cibles du plan quinquennal. Finalement, des plans d'action sont mis en œuvre et font l'objet d'un suivi au moyen de l'indicateur de performance global.

## 5.2 Gestion du risque d'entreprise (GRE)

FAC a recours à un cadre de GRE pour s'assurer que les risques sont adéquatement régis, déterminés, évalués, gérés, surveillés et communiqués selon une approche globale. Une gestion efficace du risque d'entreprise permet à FAC d'atteindre ses objectifs stratégiques et lui assure une réussite commerciale durable.

Le risque fait partie intégrante des activités de FAC, qui est exposée à six grandes catégories de risque : le risque de crédit, le risque de liquidité, le risque de marché, le risque opérationnel, le risque lié à la réputation et le risque stratégique. Chaque catégorie comporte des risques distincts, lesquels sont évalués au moyen de divers outils pour en déterminer la probabilité et l'impact. Le montant de capital requis tient compte de l'évaluation globale du risque et est calculé à l'aide des modèles de capital et du modèle d'établissement de provisions de FAC. Chaque catégorie de risque est régie par une politique approuvée par le Conseil afin de cerner, d'évaluer, de gérer et de surveiller ces risques à la lumière de la politique, de la propension au risque de FAC, de la *Loi sur Financement agricole Canada* et, au besoin, des *Lignes directrices du ministre des Finances sur la gestion des risques financiers pour les sociétés d'État*. De plus, FAC a adopté un énoncé relatif à sa propension au risque ainsi qu'une politique et un cadre de GRE qui établissent ses limites relativement à la prise de risques, à l'acceptation des risques et à l'évitement des risques.

En raison de l'examen du Bureau du surintendant des institutions financières du Canada (BSIF) et des pratiques de gestion du risque en évolution dans l'industrie des services financiers, FAC continue d'accroître ses efforts en matière de GRE dans le cadre de ses activités courantes et de ses autres activités. Au cours des trois dernières années, FAC a amélioré sa gouvernance et sa surveillance du risque, son cadre de GRE ainsi que ses pratiques de gestion du risque de crédit, et poursuit ses travaux de gestion du capital et d'essais sous contrainte.

FAC a révisé son cadre de GRE en tenant compte des changements apportés récemment à sa gouvernance en vue de l'adoption d'un modèle reposant sur trois lignes de défense. La société a approfondi ses connaissances sur la façon de délimiter les rôles et les responsabilités en matière de prise de risques et de gestion du risque (première ligne) et de surveillance du risque (deuxième ligne) grâce à ses trois lignes de défense.

La première ligne de défense procure des solutions qui tiennent compte à la fois des besoins des clients, de l'industrie et de FAC et agit conformément à la politique afin d'atteindre les meilleurs résultats possibles pour les clients et la société.

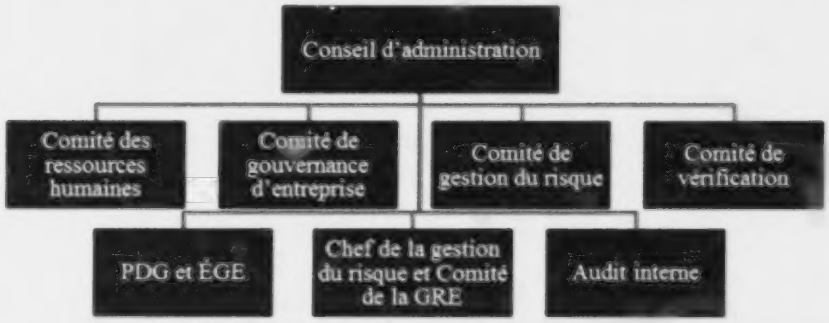
La deuxième ligne de défense offre un moyen efficace de valider les décisions du personnel de la première ligne de défense de façon indépendante, tout en favorisant d'excellentes relations avec les clients. Elle est responsable d'élaborer, de manière indépendante, la politique et les processus visant à cerner, à évaluer et à maîtriser le risque ainsi qu'à

mesurer l'efficacité des contrôles. La deuxième ligne de défense donne au Conseil une vision indépendante du risque.

La troisième ligne de défense examine les pratiques de gestion du risque et l'efficacité des contrôles internes et fournit une assurance indépendante à ce sujet. À FAC, la troisième ligne de défense est assurée par l'Audit interne.

**Gouvernance**
Le Conseil a la responsabilité absolue de surveiller le cadre de GRE de FAC afin de s'assurer que la gestion du risque au sein de la société est intégrée à ses plans stratégiques, financiers et de fonctionnement.

**Structure de gouvernance du risque de FAC**




Chaque année, le Conseil examine et approuve un énoncé sur la propension au risque de la société, qui établit le niveau de risque qu'elle est disposée à prendre, à accepter ou à éviter. Cet énoncé sur la propension au risque, qui est fondé sur la stratégie de FAC, se résume comme suit :

- FAC utilise sa compréhension du financement agricole pour prendre des risques qui sont bénéfiques pour les clients, la société et l'industrie agricole;
- FAC accepte le risque d'adopter une vision à long terme afin de maintenir une présence stable sur le marché;
- FAC évite les risques qui pourraient compromettre la réalisation de son mandat et sa viabilité financière afin de protéger sa réputation et celle de son actionnaire.

En plus de l'examen et approbation annuels de l'énoncé sur la propension au risque, le Conseil examine et approuve sept politiques sur le risque qui gouvernent toutes les principales catégories de risque auxquelles FAC est exposée. Le Conseil surveille les politiques au moyen d'un rapport trimestriel sur le risque portant sur la propension au risque et les limites établies dans les politiques sur le risque. Toute dérogation aux politiques ou violation de celles-ci est signalée au Comité de la GRE et au Conseil.

Le chef de la gestion du risque dirige une division du risque indépendante et veille à ce

que la fonction de gestion du risque à FAC possède les ressources adéquates. Il est donc indépendant de la direction des Opérations et rend compte directement au Comité de gestion du risque du Conseil d'administration. Le chef de la gestion du risque est responsable de surveiller le risque à l'échelle de FAC, de déterminer, de mesurer, de surveiller et de communiquer les risques, ainsi que de présenter un rapport indépendant au Conseil et au Comité de gestion du risque sur la conformité de la société aux limites établies en matière de de propension au risque et/ou aux limites établies dans les politiques. Il collabore avec les responsables des fonctions opérationnelles afin d'établir des plans d'action et de les mettre à exécution lorsque des politiques sont enfreintes, et veille à ce que les fonctions opérationnelles concernées fournissent des rapports exacts et objectifs sur le risque. Le Comité de la GRE joue un rôle consultatif auprès du chef de la gestion du risque.

### Risques

Les risques auxquels est exposée FAC sont regroupés dans six grandes catégories.

Le **risque de crédit** correspond à la possibilité de perte financière parce qu'un emprunteur ou une autre contrepartie n'a pas remboursé son prêt ou respecté ses obligations financières à l'égard de la société. En se fondant sur ses connaissances de l'agriculture, FAC évalue les répercussions et les probabilités de risque de crédit au niveau du prêt et du portefeuille. Ces évaluations tiennent non seulement compte des pratiques exemplaires en matière de gestion du risque de crédit par les institutions financières, mais elles utilisent aussi des méthodes statistiques raffinées pour évaluer la probabilité de défaut de paiement des prêts de même que les répercussions financières qui y seraient associées. L'ensemble du portefeuille de prêts est évalué chaque mois et des rapports sur la santé du portefeuille sont examinés par le Comité de la GRE et le Comité de gestion du risque du Conseil d'administration.

Il incombe au Conseil de surveiller le risque de crédit. Le Comité de la GRE, le Comité de gestion de l'actif-passif (CGAP), le Comité de crédit, le Comité de la politique de crédit et plusieurs divisions et unités exercent différentes fonctions à différents niveaux pour gérer efficacement le risque de crédit à l'intérieur du cadre de gestion du risque de crédit de FAC.

Le processus d'évaluation du risque de crédit débute à l'échelon des cadres hiérarchiques et se termine au Comité de crédit, c'est-à-dire à l'échelon des cadres supérieurs. FAC utilise un processus d'évaluation du crédit à deux dimensions. L'évaluation est effectuée pour la totalité du portefeuille de prêts sur une base transactionnelle et sur l'ensemble du portefeuille. À FAC, l'évaluation du crédit est un processus continu.

FAC utilise des outils et des modèles d'évaluation pour quantifier les risques, établir la provision pour pertes sur prêts et sur contrats de location-financement et surveiller la suffisance du capital. FAC surveille aussi étroitement le contexte d'exploitation du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire afin de s'assurer que ses politiques, ses activités et ses pratiques de prêt sont appropriées et tiennent compte des risques et des possibilités que présente le marché.

FAC est également exposée au risque de crédit en raison de ses activités de placement. Toutes les activités de placement de FAC sont menées en conformité avec les Lignes directrices concernant la gestion des risques financiers des sociétés d'État du ministre des Finances, sont régies par des politiques approuvées par le Conseil et sont surveillées par le Comité de la GRE et le Conseil.

La politique de crédit renferme les limites établies pour la gestion du risque transactionnel, le risque de concentration et la gestion du portefeuille. Des limites ont aussi été établies pour les placements de liquidités à court et à long terme et pour le risque de contrepartie dans le cas des produits dérivés.

Le **risque de liquidité** est le risque que FAC ne dispose pas de fonds suffisants pour respecter ses obligations de paiements. FAC atténue le risque de liquidité au moyen d'un portefeuille de placements liquides, du financement au titre du Cadre d'emprunt des sociétés d'État et d'une marge de crédit d'exploitation. FAC évalue ce risque, tout en étant consciente du fait qu'il pourrait avoir des répercussions importantes. Cependant, en raison de cette approche à trois niveaux et d'une source de financement facilement accessible, la probabilité demeure faible, ce qui signifie que le risque est négligeable. Par conséquent, ce risque n'est pas pris en compte dans la détermination des besoins en capital. La division de la Trésorerie est responsable de la gestion des risques de liquidité. Des limites ont été établies dans les politiques pour gérer le risque de marché et le risque de liquidité.

Le **risque de marché** correspond à la possibilité que la société essuie une perte en raison d'une évolution négative des facteurs sous-jacents du marché, notamment les taux d'intérêt et les taux de change. FAC évalue ce risque en employant une méthodologie très élaborée qui met en application la théorie des marchés financiers afin d'évaluer les risques que présentent, pour FAC, des événements comme des variations des taux d'intérêt ainsi que leurs répercussions. Ces évaluations sont fondées sur les passifs et les actifs (prêts) de FAC et le risque est pris en compte dans les besoins en capital. La division de la Trésorerie est responsable de la gestion du risque de marché.

Des limites ont été établies dans les politiques pour la variabilité des intérêts créditeurs nets, la diminution de la valeur marchande nette du portefeuille, le risque d'engagement et le risque de change.

Le **risque opérationnel** a trait à la possibilité de perte directe ou indirecte découlant de processus internes, de ressources humaines ou de systèmes inadéquats ou non fonctionnels, d'événements externes, de l'inaptitude de la société à se conformer ou à s'adapter aux exigences réglementaires ou prévues par la loi, ou encore d'un litige.

Les principales sources de risque opérationnel sont les employés, les processus et les systèmes. À FAC, les gestionnaires sont responsables de veiller à ce que des politiques et des processus adéquats soient en place dans leur unité d'affaires afin de gérer les risques et à ce que les contrôles internes soient efficaces. Les évaluations des risques et des contrôles permettent de définir et d'évaluer les principaux risques et de veiller à ce que des contrôles adéquats soient en place ou à ce que les lacunes soient corrigées. Les principaux contrôles sont vérifiés régulièrement afin d'évaluer leur efficacité.

FAC possède un programme officiel qui permet de mesurer et de surveiller la conformité des activités opérationnelles avec les politiques relatives au risque de crédit, au risque de marché et au risque de liquidité. Les rapports de conformité contiennent des recommandations pour régler les cas de non-conformité, ainsi que des recommandations relatives à l'encadrement des employés, à la clarification des politiques ou à l'établissement de mesures de contrôle supplémentaires.

En outre, le programme d'audit des opérations de FAC permet d'examiner les activités de financement et de fournir des occasions d'apprentissage au personnel afin d'améliorer continuellement ses compétences sur les plans de l'évaluation et de l'atténuation des risques, de la conformité avec les politiques de crédit et de l'intégrité des données.

Les cas de fraude sont susceptibles d'avoir une incidence négative sur les perceptions des clients et du public au sujet de FAC, ce qui pourrait amener les clients actuels et potentiels à être moins enclins à faire affaire avec la société. FAC a réduit son exposition au risque de fraude par la prestation aux employés d'une formation sur la sensibilisation à la fraude et l'adoption d'une politique et de processus concernant l'identification des clients.

Pour être en mesure de continuer de fonctionner en cas d'interruption de ses activités, FAC est proactive dans la tenue à jour et la mise à l'essai de son plan de continuité des activités.

La société gère la sécurité d'entreprise par l'intermédiaire d'une équipe interdivisionnelle de coordination de la sécurité qui établit des contrôles de sécurité afin de protéger la disponibilité, la confidentialité et l'intégrité des actifs de FAC.

Le **risque lié à la réputation** désigne le risque que des intervenants clés et d'autres membres du public développent une perception négative de FAC, ce qui porterait atteinte à sa réputation et nuirait à sa capacité de recruter et de fidéliser des clients, des partenaires d'affaires et des employés.

En tant que société d'État fédérale, FAC doit rendre compte à tous les Canadiens et Canadiennes. Pour éviter toute atteinte à sa réputation, qu'elle soit réelle ou perçue, FAC a mis en place une solide structure de gouvernance qui comprend des politiques et des procédures pour guider les employés dans leurs interactions avec leurs collègues, les clients, les partenaires de l'industrie, les fournisseurs, les médias et le grand public.

Dans le cadre de son processus de financement, FAC tient compte de l'intégrité des demandeurs et de l'impact possible de faire affaire avec eux sur sa réputation. Lorsqu'ils présentent une demande de prêt, les clients doivent signer une déclaration indiquant qu'à leur connaissance, ils ne voient aucune raison pour laquelle FAC devrait avoir des réserves concernant le financement de leur entreprise.

Le **risque stratégique** désigne les risques liés à l'environnement externe. Il englobe les concurrents ainsi que la capacité de la société d'établir et de mettre en œuvre des stratégies opérationnelles efficaces.

Les risques stratégiques potentiels sont cernés et analysés, notamment au moyen d'examens externes et de consultations avec des experts en la matière internes. Le Conseil d'administration discute des principaux risques d'entreprise durant son cycle de planification stratégique. Les membres de l'ÉGE sont chargés d'élaborer des plans d'atténuation du risque, de surveiller les principaux indicateurs de risque, de signaler les progrès réalisés au titre des stratégies d'atténuation et de présenter un compte rendu de ces activités chaque trimestre au Conseil dans le cadre des rapports sur le risque d'entreprise.

En tenant compte de la propension au risque de FAC, les cadres dirigeants élaborent chaque année une stratégie d'entreprise sous la surveillance du Conseil. La présentation de rapports trimestriels aux cadres supérieurs et au Conseil permet d'assurer un suivi des progrès accomplis à l'égard du plan stratégique. Le contexte externe, y compris le marché financier canadien et l'industrie agricole, est surveillé afin de déterminer si des changements stratégiques doivent être apportés pour gérer les risques émergents. FAC communique régulièrement avec le gouvernement fédéral afin de s'assurer que ses activités sont alignées sur les priorités du gouvernement.

## 5.3 Carte stratégique de la société

### 5.3.1 Réussite commerciale durable

| Réussite commerciale durable – Notre façon de demeurer viables et pertinents pour nos clients et le secteur agricole | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Objectif stratégique | Mesure | Plan 2016-2017 | Plan 2017-2018 | Plan 2018-2019 | Plan 2019-2020 | Plan 2020-2021 |
| **Maintenir notre solidité financière** | Bénéfice net | 545,7 M$ | 567,4 M$ | 590,8 M$ | 617,2 M$ | 652,7 M$ |
| | Rendement des capitaux propres | 9,7 % | 9,2 % | 8,7 % | 8,4 % | 8,2 % |
| | Mesure de suffisance du capital | 17,5 % | 18,3 % | 19,1 % | 19,9 % | 20,7 % |
| | **Créer un cadre de tarification des prêts** | | | | | |
| | **Redéfinir la stratégie de croissance** | | | | | |
| **Mettre en valeur l'industrie agricole et agroalimentaire** | Financement accordé aux jeunes agriculteurs | 2,45 G$ | 2,55 G$ | 2,66 G$ | 2,78 G$ | 2,91 G$ |
| | Pourcentage des clients dans les segments des petites et moyennes entreprises | Supérieur à 80 % | Supérieur à 80 % | Supérieur à 80 % | Supérieur à 80 % | Supérieur à 80 % |
| | **Harmoniser l'ultime raison d'être et le mandat de FAC et élaborer et mettre en œuvre un plan pour les communiquer aux intervenants de FAC** | | | | | |
| | **Mettre en œuvre la stratégie pour l'A et A qui comprend le soutien de la production à valeur ajoutée** | | | | | |
| **Renforcer nos partenariats** | **Continuer de faire progresser les relations avec les intervenants** | | | | | |
| | **Continuer de promouvoir la cause de *L'agriculture, plus que jamais*** | | | | | |

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :

*En 2025, FAC est le plus important prêteur à l'industrie agricole et agroalimentaire du Canada. Reconnue comme un catalyseur de l'industrie, FAC est respectée et soutenue par ses intervenants qui comprennent la valeur unique que FAC apporte au marché. La société jouit de la solidité financière nécessaire pour servir l'industrie agricole peu importe le cycle économique, en mettant l'accent sur les exploitations primaires et les agroentreprises de petite et moyenne taille.*

FAC a la ferme intention de demeurer viable et financièrement autonome à long terme, tout en effectuant d'importants investissements dans l'industrie agricole et en forgeant de précieux partenariats. La société continuera de protéger sa bonne réputation et sa solidité financière afin de pouvoir continuer de servir l'industrie peu importe le cycle économique et de répondre aux attentes de son actionnaire.

FAC atteindra ses résultats essentiels liés à ce thème au moyen des objectifs quinquennaux suivants :

- Maintenir notre solidité financière;
- Mettre en valeur l'industrie agricole et agroalimentaire;
- Renforcer nos partenariats.

#### Maintenir notre solidité financière

FAC doit veiller à ce que ses pratiques de gestion financière et de gestion du risque soient appropriées et efficaces, qu'elles tiennent compte des incertitudes du contexte commercial actuel et qu'elles suivent l'évolution des pratiques exemplaires qui ont cours dans le secteur des services financiers. Après la crise agricole des années 1980, FAC s'est engagée à exercer ses activités comme une société d'État fédérale financièrement autonome. FAC est rentable depuis 22 ans, ce qui lui a permis de financer sa croissance et de se constituer une réserve de capital suffisante pour se protéger contre d'éventuelles pertes attribuables aux risques inhérents à ses activités, tout en versant

un dividende annuel à son actionnaire, le gouvernement du Canada.

La solide situation financière de FAC lui permet de créer des produits et des services novateurs qui répondent aux besoins de l'industrie agricole et de veiller à ce que les producteurs et les agroentrepreneurs aient des choix sur le marché.

Deux risques susceptibles de nuire au maintien de la solidité financière de FAC ont été cernés. Le premier a trait à la pression exercée par la concurrence qui pourrait avoir une incidence négative sur la croissance du portefeuille, la part de marché et le bénéfice net. L'autre, qui lui est lié, a trait à la tarification concurrentielle qui peut avoir une incidence sur les marges des facilités de crédit qui font l'objet d'un renouvellement, d'une conversion ou d'une réduction de taux.

Deux initiatives ont été définies pour faciliter l'atteinte de cet objectif et l'atténuation des risques qui en découlent :

- Créer un cadre de tarification des prêts;
- Redéfinir la stratégie de croissance.

FAC a recours à trois mesures pour suivre les progrès accomplis à l'égard de cet objectif :

- Bénéfice net;
- Rendement des capitaux propres;
- Suffisance du capital.

**Créer un cadre de tarification des prêts**
La tarification est un élément fondamental de la réussite financière de FAC et la mise en place d'un cadre de tarification détaillé profitera à FAC. Une clarté accrue et une meilleure compréhension de toutes les composantes de la tarification, notamment les frais d'administration, le risque potentiel de pertes sur prêts et le capital, permettront une transparence et une compréhension accrues qui favoriseront l'atteinte des objectifs financiers de FAC et sa viabilité à long terme.

**Redéfinir la stratégie de croissance**
FAC redéfinira sa stratégie de croissance nationale afin de faire en sorte qu'elle puisse maintenir sa présence sur le marché canadien. En 2016-2017, des travaux seront réalisés afin de mieux comprendre les vecteurs de croissance de la part de marché pour le financement de la production primaire et de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire. Une analyse sera également menée afin de mieux comprendre les débouchés qui s'offrent aux divers bureaux de FAC partout au pays, en tenant compte de la croissance projetée de chaque marché, de la part de marché actuelle, de la fréquence et de l'intensité de la concurrence ainsi que des ressources. Des plans et des tactiques seront élaborés afin d'apporter un soutien à la stratégie de croissance ou de maintien de la part de marché pour chaque emplacement.

### Mettre en valeur l'industrie agricole et agroalimentaire

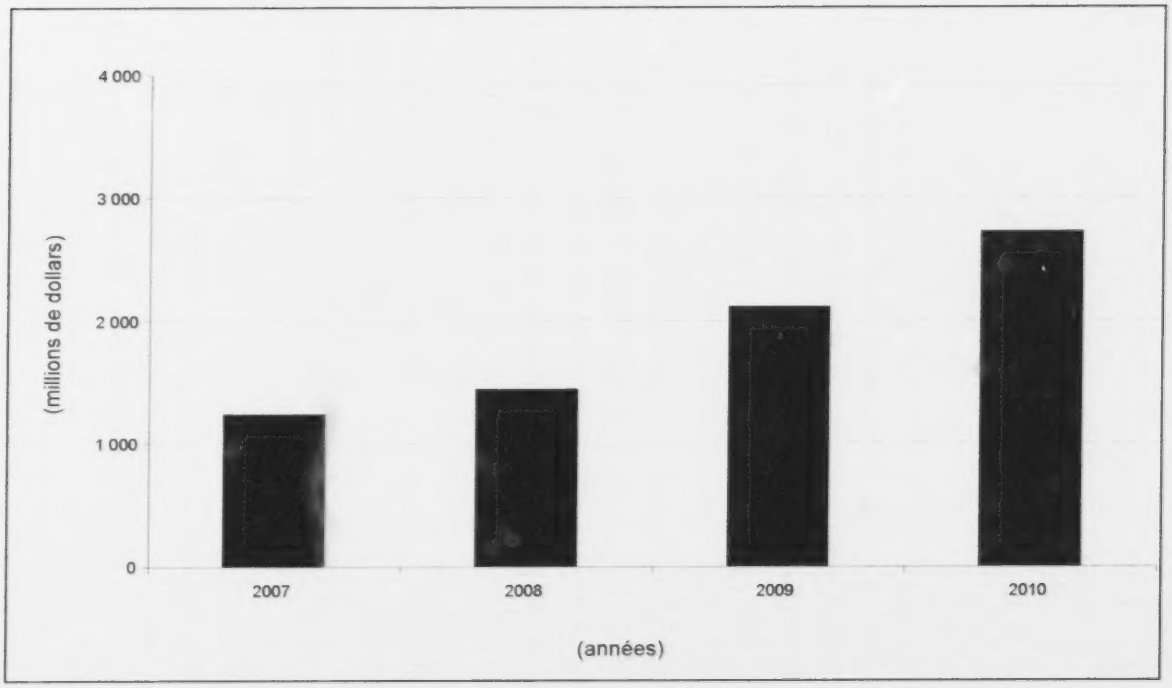
FAC renforce l'industrie agricole et agroalimentaire en fournissant des services financiers et commerciaux spécialisés et personnalisés et en appuyant la croissance du secteur de la transformation et de la fabrication, en démontrant un engagement à long terme envers l'industrie, en améliorant les perceptions à l'égard de l'agriculture et en étant un ardent défenseur de l'environnement et de la responsabilité sociale.

Le secteur de la production primaire, qui représente 85,2 % de son portefeuille de prêts, est le principal secteur d'activité de FAC. Les 14,8 % restants sont constitués des prêts aux entreprises agricoles qui appuient directement les producteurs. FAC est au service des exploitations de toutes tailles, mais la société continuera de mettre l'accent sur les petits et les moyens producteurs.

À titre de société d'État, FAC joue un rôle important en comblant les lacunes sur le plan du financement accessible aux producteurs et aux agroentrepreneurs canadiens. L'industrie agricole est souvent à la merci de la volatilité des produits de base, des mauvaises conditions météorologiques et des maladies du bétail et des cultures, ainsi que des répercussions que ces facteurs ont sur le commerce. FAC adopte une vision à long terme et demeure résolue à aider les clients et l'industrie dans les moments

difficiles en leur offrant un accès stable à des capitaux. Par exemple, lors de la crise financière de 2009, FAC a poursuivi sa croissance et accru son portefeuille comme l'illustre le graphique ci-dessous.

**Évolution du portefeuille de FAC de 2007 à 2010**




FAC joue un rôle important sur le marché et sa présence profite aux producteurs, à l'industrie agricole, au secteur rural canadien et à tous les Canadiennes et Canadiens. Son engagement à long terme donne à ses clients la confiance dont ils ont besoin pour faire croître leur entreprise et saisir les occasions qui s'offrent.

FAC sait que les jeunes agriculteurs sont importants pour l'avenir de l'agriculture et de l'industrie agroalimentaire du Canada. FAC comprend les défis auxquels font face les nouveaux venus dans l'industrie et offre du soutien aux jeunes agriculteurs pour les aider à réussir. Nous savons que l'intérêt et l'enthousiasme pour l'agriculture s'acquièrent à un jeune âge. C'est pourquoi FAC aide les jeunes agriculteurs à chaque étape de leur carrière en leur offrant du financement et des occasions d'apprentissage. Ensemble, FAC et les jeunes agriculteurs bâtissent un avenir solide pour l'industrie.

L'histoire de l'agriculture canadienne est une histoire faite de réussites, de promesses, de défis et de détermination. FAC joue un rôle de premier plan en veillant à ce que tous les Canadiens et Canadiennes comprennent l'agriculture et son apport important à l'économie canadienne, aux collectivités et à leur vie. Pour changer les perceptions, il faut beaucoup d'efforts et un engagement à long terme. FAC, en partenariat avec l'industrie, joue un rôle de chef de file dans la diffusion de messages positifs au sein de l'industrie et dans l'ensemble de la population.

Deux mesures permettent à FAC de suivre les progrès accomplis à l'égard de cet objectif :

- Financement accordé aux jeunes agriculteurs;
- Pourcentage des clients dans les segments des petites et moyennes entreprises.

La mesure relative au financement accordé aux jeunes agriculteurs comptabilise les décaissements nets aux jeunes agriculteurs du secteur de la production primaire et les produits de prêts des Alliances (excluant le Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire). Les jeunes agriculteurs sont tous les clients âgés de moins de 40 ans, qui sont des emprunteurs principaux, des coemprunteurs ou des cautions pour des prêts aux particuliers ou aux entreprises.

Le pourcentage des clients dans les segments des petites et moyennes entreprises, qui sont définies comme des exploitations dont les recettes sont inférieures à un million de dollars, est calculé en comptant le nombre de producteurs primaires dans les segments des petites et moyennes entreprises par comparaison au nombre total de producteurs primaires.

Deux initiatives ont été définies pour contribuer à la réalisation de cet objectif :

- Harmoniser l'ultime raison d'être et le mandat de FAC et élaborer et mettre en œuvre un plan pour les communiquer aux intervenants de FAC;
- Mettre en œuvre la stratégie pour l'A et A qui comprend le soutien de la production à valeur ajoutée.

**Harmoniser l'ultime raison d'être et le mandat de FAC et élaborer et mettre en œuvre un plan pour les communiquer aux intervenants de FAC**

FAC sait qu'elle est davantage qu'un prêteur agricole. La société élaborera une stratégie afin de déterminer les possibilités d'aider l'industrie agricole canadienne à devenir plus innovatrice, sécuritaire et solide. La société agira comme une organisation responsable sur le plan environnemental et elle appuiera la mise en œuvre de ces pratiques dans l'ensemble de l'industrie. Une fois la stratégie élaborée, une approche sera créée afin d'aider FAC dans ses communications avec ses intervenants clés.

**Mettre en œuvre la stratégie pour l'A et A qui comprend le soutien de la production à valeur ajoutée**

Même si la production primaire est à la base de ses activités, FAC reconnaît l'importance du secteur de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire (A et A) pour l'industrie agricole canadienne. Une chaîne de valeur qui est saine procure aux producteurs une stabilité sur le plan des options d'achat et de vente. Plusieurs possibilités de mieux servir le secteur de l'A et A et de réaliser son mandat et sa mission s'offrent à FAC, notamment :

- Élargir les critères d'admissibilité afin de servir plus efficacement le secteur;
- Accroître le soutien aux petites et moyennes entreprises du secteur;
- Croître avec nos principaux clients de l'A et A.

### Renforcer nos partenariats

FAC joue un rôle de catalyseur pour faire le lien entre l'industrie agricole et les experts, les collectivités et le savoir, en renforçant les relations avec les intervenants et en offrant un soutien accru à l'industrie agricole grâce à de solides partenariats financiers avec des entreprises du secteur privé et des sociétés d'État commerciales.

FAC travaille en partenariat avec le gouvernement et les associations de l'industrie afin de comprendre les défis et les possibilités au sein de l'industrie. Ceci permet à FAC de répondre plus efficacement aux besoins de ces associations et de leurs membres, des clients, des collectivités et, en définitive, de l'agriculture canadienne.

Il n'existe pour l'instant aucune mesure permettant de suivre les progrès accomplis à l'égard de cet objectif.

Deux initiatives seront menées pour contribuer à la réalisation de cet objectif :

- Continuer de faire progresser les relations avec les intervenants;
- Continuer de promouvoir la cause de *L'agriculture, plus que jamais*.

**Continuer de faire progresser les relations avec les intervenants**

En prenant appui sur les progrès réalisés jusqu'à ce jour, FAC élaborera et mettra en œuvre une stratégie officielle visant à renforcer ses relations avec ses intervenants clés. De nombreux secteurs de FAC interagissent et collaborent avec des intervenants. Une approche plus étoffée, coordonnée, uniforme et stratégique à ces relations améliorera la réputation de la société et l'aidera à saisir les occasions qui se présentent et à faire face aux risques, ainsi qu'à appuyer les priorités du gouvernement du Canada.

Parmi ces intervenants, on retrouve :

- les clients actuels et potentiels;
- les associations de l'industrie, notamment les groupements de producteurs, les groupements sectoriels, les organisations de jeunes et les associations de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire;
- le gouvernement fédéral, dont Agriculture et Agroalimentaire Canada, le ministère des Finances, le Bureau du Conseil privé et le Secrétariat du Conseil du Trésor;
- les représentants, les parlementaires et les représentants des provinces;
- les institutions financières et les partenaires, incluant les coopératives de crédit, les banques canadiennes, Exportation et Développement Canada et la Banque de développement du Canada;
- les groupes de médias;
- les collectivités en milieu rural et dans d'autres régions où FAC est présente.

**Continuer de promouvoir la cause de *L'agriculture, plus que jamais***

L'une des initiatives entreprises par FAC pour atteindre cet objectif s'intitule *L'agriculture, plus que jamais*, une cause pluriannuelle de l'industrie qui vise à améliorer les perceptions à l'égard de l'agriculture au Canada. L'objectif consiste à susciter une discussion positive à propos de l'agriculture canadienne entre les intervenants de l'industrie, les producteurs et le public. En projetant une image positive de l'agriculture, l'industrie peut attirer plus de gens qui feront carrière en agriculture, créer des occasions d'investissement et favoriser l'innovation, et être ainsi mieux positionnée pour satisfaire aux besoins alimentaires d'une population mondiale grandissante.

L'objectif de *L'agriculture, plus que jamais* consiste à partager des ressources, de l'information et des données afin d'inculquer un sentiment de fierté parmi les producteurs et parmi tous ceux qui œuvrent au sein de l'agriculture canadienne ou qui s'y intéressent. L'objectif est de créer, ainsi, des champions de l'industrie (des « agbassadeurs ») qui raconteront des histoires de réussite et feront connaître les aspects positifs de l'agriculture canadienne. Les partenaires de cette initiative sont issus de divers secteurs et comprennent des entreprises, des associations sectorielles, des salons agricoles et des groupes de médias.

Après trois années à jeter les bases de la cause, un nouveau plan triennal est en cours d'élaboration afin de déterminer les prochaines étapes à mettre en place pour maintenir l'élan. La stratégie définira les prochaines phases de *L'agriculture, plus que jamais* en mettant l'accent sur la mobilisation des partenaires et en consolidant les liens avec les clients.

### 5.3.2 Excellentes relations clients

| Excellentes relations clients – Notre façon de créer d'excellentes relations clients | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Objectif stratégique | Mesure | Plan 2016-2017 | Plan 2017-2018 | Plan 2018-2019 | Plan 2019-2020 | Plan 2020-2021 |
| **Améliorer la prestation des services à nos clients** | Facilité de faire des affaires avec FAC – indice de l'expérience client | 62,5 % | 63, 0 % | 63,5 % | 64,0 % | 64,5 % |
| | **Définir et mettre en œuvre le prochain niveau d'expérience client à FAC** | | | | | |
| **Approfondir nos connaissances agricoles et financières appliquées** | Sondage post-événement d'Apprentissage FAC – « participants susceptibles d'utiliser l'information » | Supérieur ou égal à 4,0 | Supérieur ou égal à 4,0 | Supérieur ou égal à 4,0 | Supérieur ou égal à 4,0 | Supérieur ou égal à 4,0 |
| | **Fournir des connaissances afin d'améliorer les capacités des clients en gestion** | | | | | |
| | **Accroître les connaissances des employés au sujet des enjeux liés à l'agriculture** | | | | | |
| **Consolider les relations clients** | IEC | 62,0 % | 62,5 % | 63,0 % | 63,5 % | 64,0 % |
| | **Améliorer le processus de gestion des relations d'affaires** | | | | | |

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :

*En 2025, la solidité de ses relations clients est au cœur de la réussite de FAC. Ses connaissances inégalées de l'agriculture et de l'agroalimentaire continuent d'être essentielles pour bâtir d'excellentes relations clients. Il est facile de travailler en partenariat avec FAC : les employés connaissent leurs clients et sont en mesure d'offrir des solutions novatrices et souples pour relever des défis d'affaires uniques à long terme.*

FAC a déterminé que ses relations avec les clients représentaient sa principale caractéristique de différenciation. Cet aspect doit, bien sûr, aller de pair avec la gestion du risque d'entreprise, l'excellence dans l'exécution et une culture à rendement élevé. Le maintien d'excellentes relations clients permettra à FAC de solidifier et d'élargir sa clientèle, tout en favorisant sa réussite à long terme.

Les progrès accomplis à l'égard de ce thème sont mesurés au moyen de l'Indice de l'expérience client (IEC). L'expérience client est mesurée chaque mois afin de déterminer comment FAC est perçue à l'échelle du Canada. Chaque sondage mesure la satisfaction et la fidélité de la clientèle, la facilité de faire des affaires avec FAC et la résolution des problèmes de service. Pour déterminer si l'expérience client est extraordinaire, seules les notes parfaites sont prises en compte.

L'expérience client de FAC repose sur des normes que tous les employés doivent respecter. Elles ont été établies de manière à offrir une expérience uniforme et intentionnelle à tous les clients et à créer chez ceux-ci le sentiment que la société est axée sur les relations, qu'elle est souple, qu'elle connaît l'agriculture et qu'elle est au service exclusif de l'industrie.

FAC améliorera les excellentes relations clients qu'elle a établies et proposera aux producteurs des outils de gestion financière et de gestion commerciale en concrétisant les objectifs stratégiques quinquennaux suivants :

- Améliorer la prestation des services à nos clients;
- Approfondir nos connaissances agricoles et financières appliquées;
- Consolider les relations clients.

#### Améliorer la prestation des services à nos clients

L'amélioration de la prestation des services aux clients vise à faire en sorte qu'il soit plus facile pour les clients de faire affaire avec FAC. La société a mis au point une approche unique en

matière de financement, qui fait appel à la technologie et à une série d'outils d'analyse adaptés à l'industrie agricole. Son objectif sera de veiller à ce que ses processus de financement soient efficients, intégrés et uniformes, ce qui lui permettra de gérer efficacement le risque tout en offrant à tous les clients une expérience extraordinaire.

Pour surveiller ses progrès à l'égard de cet objectif, FAC utilisera le sous-ensemble « facilité de faire des affaires » de l'IEC, qui mesure la facilité, pour les clients, de faire affaire avec FAC.

En 2016-2017, FAC continuera de mettre l'accent sur sa clientèle de base du secteur de la production primaire tout en développant ses processus de financement pour mieux cerner la complexité croissante de sa clientèle, le risque et l'évolution des besoins de ses clients de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire et de ses partenaires d'alliance.

Une initiative a été définie pour contribuer à la réalisation de cet objectif.

**Définir et mettre en œuvre le prochain niveau d'expérience client de FAC**
FAC s'est fixé l'objectif à long terme de devenir une organisation numérique qui offre aux employés un accès homogène aux outils et aux connaissances dont ils ont besoin pour servir les clients de FAC et l'industrie. La société a reçu de la rétroaction de diverses sources, notamment de sondages menés auprès de ses employés, indiquant que la plateforme de partage de l'information actuelle est désuète, que sa mise à jour est difficile, qu'elle n'est pas adaptée à l'évolution des besoins des employés et qu'elle limite la capacité d'accéder à l'information hors site. En 2016-2017, une stratégie sera mise au point pour s'attaquer à ces défis en prêtant une attention particulière à l'amélioration de l'accès des employés à l'information dont ils ont besoin pour faire leur travail.

### Approfondir nos connaissances agricoles et financières appliquées

FAC est fière de son équipe de financement qui connaît l'agriculture, qui est à l'écoute des besoins des clients, qui est axée sur les solutions, qui comprend les risques liés à l'agriculture et qui met chaque jour ses connaissances au service de sa clientèle. Les clients apprécient les connaissances, l'expertise et la rapidité du service de FAC. Ils font confiance à FAC et accordent de la valeur à la relation qu'ils ont établie avec la société.

Les producteurs et les agroentrepreneurs d'aujourd'hui sont des experts dans leurs industries respectives. Ils doivent également composer avec des questions complexes comme la gestion financière, les enjeux liés aux ressources humaines, les partenariats, la diversification et les marchés internationaux. Plus les producteurs et les agroentrepreneurs perfectionneront leur exploitation et leurs connaissances en agriculture, plus ce sera un défi pour la société de répondre à leurs attentes.

FAC doit veiller à ce que ses employés se tiennent à jour sur le plan des aptitudes et des compétences techniques nécessaires pour répondre aux besoins changeants de ses clients en matière de savoir. C'est la raison pour laquelle elle embauche des personnes qui ont des antécédents en agriculture ou en finances, ou les deux, et qui ont à cœur la réussite de l'industrie.

FAC mène également des recherches pour mettre au point des outils uniques afin d'aider ses clients, les intervenants et l'industrie à prévoir et à comprendre les changements qui s'opèrent en agriculture. En outre, elle enrichit les connaissances offertes par ses employés au moyen de publications destinées aux producteurs, aux agroentrepreneurs et aux exploitants d'entreprises agroalimentaires. FAC continuera d'offrir des ateliers de gestion, des forums d'apprentissage et des ressources multimédias afin de s'assurer que les agriculteurs de tous âges ont accès à la

formation et à l'information dont ils ont besoin pour réussir.

Pour surveiller ses progrès à l'égard de cet objectif, FAC utilisera les résultats des sondages menés à la suite des événements. Dans le cadre de ces sondages, on demande aux participants s'ils sont susceptibles d'utiliser l'information obtenue durant l'événement pour leur exploitation agricole. Pour répondre, ils doivent choisir une valeur sur une échelle de 1 à 5. La cible de FAC est d'obtenir un pointage moyen de 4,0 ou plus.

Outre les activités ci-dessus, FAC mènera à terme les deux initiatives suivantes en vue d'atteindre cet objectif :

- Fournir des connaissances afin d'améliorer les capacités des clients en gestion;
- Accroître les connaissances des employés au sujet des enjeux liés à l'agriculture.

**Fournir des connaissances afin d'améliorer les capacités des clients en gestion**
FAC continuera de combler les lacunes en matière de connaissances en produisant des publications, des vidéos, des balados et des webinaires à la fine pointe. Les nouvelles plateformes technologiques permettront la diffusion des connaissances au sein de FAC de manière à ce que les connaissances passent efficacement des personnes qui les possèdent à celles qui en ont besoin. Les connaissances seront également adaptées à la situation et aux besoins particuliers des clients.

**Accroître les connaissances des employés au sujet des enjeux liés à l'agriculture**
Cette initiative aura pour but de fournir aux employés les connaissances et les outils dont ils ont besoin pour aider les clients à prendre de bonnes décisions d'affaires, renforcer la position unique de FAC sur le marché et enrichir l'expérience client. Cette initiative améliorera la capacité des employés à transmettre les connaissances, la manière dont elles sont priorisées et diffusées à leurs clients et dans quel format (texte, Twitter, courriels, etc.).

### Consolider les relations clients

La méthode adoptée par FAC pour la gestion de ses relations clients est proactive, novatrice et très rigoureuse. L'apprentissage continu permet aux employés de première ligne de renforcer leurs relations avec leurs clients et de leur offrir une expérience extraordinaire adaptée à leurs besoins actuels et potentiels en matière de financement. La priorité sera d'offrir aux clients une expérience uniforme dans tous les champs d'activité.

Les progrès accomplis à l'égard de ce thème seront mesurés au moyen de l'Indice de l'expérience client (IEC). La rétroaction obtenue des clients au moyen de l'IEC est analysée aux fins d'amélioration continue. Plus de 60 % des clients au pays qui répondent aux questions de l'IEC attribuent une note parfaite à FAC lorsqu'ils évaluent leur expérience avec elle. La société s'efforce d'améliorer ce niveau de satisfaction des clients et c'est pourquoi elle fournit un encadrement continu à ses directeurs des relations d'affaires en fonction des pointages locaux de l'IEC. La société a mis à jour sa stratégie relative à l'expérience client afin d'incorporer l'évolution prévue du contexte d'exploitation au cours des prochaines années.

**Améliorer le processus de gestion des relations d'affaires (PGRA)**
En 2015-2016, FAC a effectué un examen de son processus de gestion des relations d'affaires et des recommandations ont été formulées. En 2016-2017, FAC poursuivra le travail de mise en œuvre des recommandations, notamment :

- Mettre à jour le contenu du PGRA et l'offrir en ligne;
- Actualiser la partie du programme d'intégration des employés relative au PGRA;
- Revoir et évaluer les systèmes de soutien du PGRA.

### 5.3.3 Excellence de l'exécution

| Excellence de l'exécution – Notre façon de favoriser d'excellentes relations clients | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Objectif stratégique | Mesure | Plan 2016-2017 | Plan 2017-2018 | Plan 2018-2019 | Plan 2019-2020 | Plan 2020-2021 |
| **Optimiser la façon dont FAC exerce ses activités à l'échelle de la société** | Ratio d'efficience | 38,3 % | 38,3 % | 38,8 % | 38,8 % | 38,5 % |
| | Engagement des employés – facilité de faire des affaires | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveau Platine et Or |
| | **Améliorer la productivité dans les principaux processus de FAC** | | | | | |
| | **Simplifier et consolider l'architecture système de FAC** | | | | | |
| | **Mettre en œuvre la stratégie relative aux systèmes financiers** | | | | | |
| **Perfectionner nos capacités d'information** | Étudier de nouvelles mesures | | | | | |
| | **Amener à maturité la gestion de l'information et des données** | | | | | |
| | **Définir et mettre en œuvre une stratégie numérique** | | | | | |
| **Accroître l'investissement technologique** | Étudier de nouvelles mesures | | | | | |
| | **Définir la stratégie et le cycle de vie en matière de technologie** | | | | | |

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :

*En 2025, FAC anticipe les besoins de ses clients et dépasse leurs attentes grâce à des systèmes, des solutions et des processus agiles et novateurs. FAC est une organisation numérique dotée de systèmes internes optimisés et ses employés possèdent les outils et connaissances nécessaires pour faire leur travail.*

FAC place le rendement élevé, la responsabilisation et l'efficience au cœur de ses priorités afin d'atteindre l'excellence dans l'exécution. FAC comprend qu'en améliorant et en rationalisant continuellement ses processus et ses fonctions, elle deviendra plus agile et favorisera l'excellence de l'exécution. Elle s'efforce de simplifier sa façon de faire des affaires afin de faciliter le travail des employés et d'offrir une meilleure expérience client.

Au cours des dernières années, FAC a accompli d'importants progrès et elle continuera de rechercher de nouvelles possibilités en fonction de l'évolution des besoins. FAC atteindra ce résultat en concrétisant les objectifs stratégiques suivants :

- Optimiser la façon dont FAC exerce ses activités à l'échelle de la société;
- Perfectionner nos capacités d'information;
- Accroître l'investissement technologique.

#### Optimiser la façon dont FAC exerce ses activités à l'échelle de la société

FAC cherche continuellement des moyens d'aider les employés à améliorer leurs méthodes de travail et à simplifier les interactions pour les clients. Elle revoit ses processus, procédures et systèmes internes afin d'optimaliser ses résultats.

Deux mesures permettant de suivre les progrès accomplis à l'égard de cet objectif ont été adoptées. La première mesure est un ratio d'efficience (frais d'administration exprimés en pourcentage du bénéfice) pour déterminer dans quelle mesure elle utilise ses ressources efficacement pour produire un bénéfice.

La deuxième mesure est l'indice de la facilité de faire des affaires. La société utilise cinq facteurs issus du sondage annuel sur l'engagement des employés (les collègues, l'environnement de travail, les ressources, les processus de travail et les tâches) pour évaluer la facilité avec laquelle les employés peuvent faire leur travail. Les employés sont souvent les mieux placés pour détecter des processus et des politiques inefficients qui créent du travail supplémentaire et des coûts superflus. L'objectif de FAC en ce qui a trait à cette mesure est d'obtenir un résultat supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or.

Trois initiatives ont été définies pour atteindre cet objectif :

- Améliorer la productivité dans les principaux processus de FAC;
- Simplifier et consolider l'architecture système de FAC;
- Mettre en œuvre la stratégie relative aux systèmes financiers.

**Améliorer la productivité dans les principaux processus de FAC**

Une analyse a fait ressortir certaines inefficacités dans les processus de travail entre les équipes et les partenaires externes. Il est essentiel que FAC règle les problèmes de gestion des travaux liés au processus de financement pour être en mesure de gérer le risque et d'offrir une expérience client exceptionnelle. En majeure partie, FAC maintient cette norme de service à la clientèle, c'est toutefois au prix d'énormes efforts qu'elle y parvient. En 2016-2017, FAC évaluera des solutions de gestion des travaux axées sur l'amélioration de l'efficience de son processus de financement, ce qui permettrait aux employés de FAC de se concentrer sur des tâches à valeur ajoutée afin de mieux servir les clients et l'industrie.

**Simplifier et consolider l'architecture système de FAC**

FAC supporte actuellement de multiples systèmes qui nécessitent des quantités considérables de ressources, d'efforts et une importante capacité de soutien. Du point de vue de l'utilisateur, il est inefficace d'exploiter des systèmes multiples. Plus l'architecture système est complexe, plus il est difficile de conserver un environnement d'exploitation sécuritaire. La nécessité de stocker les données dans des systèmes multiples présente plusieurs risques (par exemple, cela crée plusieurs sources de « données exactes »). Une stratégie visant à déterminer la méthode pour parvenir à l'état futur désiré sera mise au point en 2016-2017.

**Mettre en œuvre la stratégie relative aux systèmes financiers**

Cette initiative fournira aux employés des systèmes à jour et pris en charge afin qu'ils puissent accomplir leur travail de manière optimale, en offrant plus de temps pour une analyse plus approfondie et des processus efficients. Les données et les processus plus fiables permettront aux Finances d'assumer un rôle plus proactif et de fournir des renseignements clés à leurs partenaires internes.

Ce programme aura été mis en œuvre avec succès lorsqu'une approche globale aux processus financiers et aux activités de trésorerie et de production de rapports favorisant l'intégration, l'analyse et l'efficience sera en place. Chaque projet du programme sera assorti de produits livrables spécifiques et des critères de réussite seront définis.

D'ici le 1er avril 2018, FAC doit revoir la conception de ses modèles d'établissement de la provision pour pertes sur prêts afin qu'ils tiennent compte des pertes prévues plutôt que des pertes subies comme le fait le modèle actuel. Les nouveaux modèles doivent également évaluer l'évolution du risque de crédit depuis la constitution du prêt. FAC apportera également des changements à ses états financiers afin de tenir compte des nouvelles exigences en matière de divulgation de l'information financière. Ces changements devront être supportés par les systèmes.

### Perfectionner nos capacités d'information

Le perfectionnement de ses pratiques de gestion de l'information d'entreprise permettra à FAC d'accroître son efficacité et son efficience. FAC a déterminé que le risque d'une mauvaise qualité des données ou des systèmes de données pouvait avoir une incidence sur la prise de décision. Pour atténuer ce risque, FAC s'efforcera de veiller à ce que la bonne information soit facilement accessible afin d'aider les employés à prendre des décisions éclairées. Les employés consacreront moins de temps à créer, stocker et chercher de l'information. FAC éliminera l'information redondante et périmée, ce qui réduira le risque d'atteinte à la sécurité de l'information de même que les coûts de gestion et de stockage de l'information.

Une initiative visant à amener à maturité la gestion de l'information et des données a été définie pour contribuer à l'atteinte de cet objectif. Aucune mesure n'est actuellement définie pour cet objectif.

**Amener à maturité la gestion de l'information et des données**
FAC prévoit mettre en œuvre les éléments fondamentaux d'une stratégie de collaboration, de mobilité et d'informatique en nuage. Elle poursuivra le développement et la mise en œuvre de pratiques de gestion et de gouvernance des données et de l'information à mesure que de nouveaux processus d'affaires, architectures systèmes et applications sont établis.
FAC respecte la *Loi sur l'accès à l'information* et la *Loi sur la protection des renseignements personnels* du gouvernement fédéral et elle continuera de mettre à jour la politique et les contrôles de la conformité en ce qui a trait à la confidentialité et à la sécurité de l'information. Elle accordera l'accès aux renseignements des clients et des employés uniquement aux personnes qui ont besoin d'en prendre connaissance. Une attention particulière sera portée à la réduction de la possibilité d'atteinte à la sécurité de l'information au moyen de mises à jour de la technologie et de l'éducation.

**Définir et mettre en œuvre une stratégie numérique**
Au cours de l'exercice 2015-2016, FAC a mené des recherches dans l'ensemble de ses champs d'activité afin de valider l'importance accordée à l'excellence des relations clients. Les résultats ont révélé que c'était la principale raison pour laquelle les clients choisissaient FAC. Or, certains aspects à améliorer ont été mentionnés afin de mieux répondre aux besoins des clients. On remarque parmi ceux-ci, la facilité à faire des affaires avec FAC et l'amélioration de la présence en ligne et des services mobiles de FAC. Les travaux sur le prochain niveau de l'expérience FAC qui seront menés au cours de l'exercice 2016-2017 mettront l'accent sur la satisfaction des besoins de chaque segment de clientèle.

### Accroître l'investissement technologique

Il est important de suivre les progrès technologiques pour parvenir à l'excellence. La technologie est essentielle à toute entreprise même celles que l'on ne considère pas comme des entreprises technologiques. Les deux risques déterminés par FAC sont que les plateformes technologiques évoluent à un rythme que FAC ne peut soutenir et qu'elle ne soit pas en mesure d'investir dans sa plateforme numérique à un niveau qui lui permettrait de répondre aux attentes de ses clients, qui changent rapidement. Cet objectif et l'initiative qui en découle contribueront à gérer ces risques.

Il est important d'investir dans la plateforme numérique à un niveau qui permettra de satisfaire aux attentes des clients qui évoluent rapidement. Cet investissement dans la technologie conférera agilité, souplesse, réactivité et sécurité aux plateformes technologiques. De plus, la maintenance et les mises à niveau des systèmes seront intégrées aux mises à jour logicielles fréquentes et continues, ce qui occasionnera moins de changements pour les employés.

FAC définira sa stratégie technologique ainsi que son cycle de vie afin de contribuer à la réalisation de cet objectif. Aucune mesure n'est actuellement définie pour cet objectif.

**Définir la stratégie et le cycle de vie en matière de technologie**
FAC élaborera des principes et des lignes directrices pour la gestion de notre investissement dans les solutions technologiques. Des systèmes bien entretenus réduisent les coûts d'entretien et les lacunes en matière de sécurité, et augmentent l'agilité. La définition des principes quant à la façon dont FAC gérera les cycles de vie des systèmes à l'avenir et l'élaboration d'une vue d'ensemble des besoins de FAC et des produits offerts par l'industrie aidera à orienter les systèmes futurs.

### 5.3.4 Gestion efficace du risque d'entreprise

| GRE efficace – Notre façon de protéger FAC et nos excellentes relations clients | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Objectif stratégique | Mesure | Plan 2016-2017 | Plan 2017-2018 | Plan 2018-2019 | Plan 2019-2020 | Plan 2020-2021 |
| **Maintenir et intégrer la gouvernance, la propension et la culture en matière de risque** | Mesure de maturité de la GRE | Supérieur à 3,5 | Supérieur à 3,5 | Supérieur à 3,5 | Supérieur à 3,5 | Supérieur à 3,5 |
| | **Poursuivre l'intégration des pratiques de gestion du risque d'entreprise** | | | | | |
| **Optimiser les outils et les processus liés au risque d'entreprise** | Étudier de nouvelles mesures | | | | | |
| | **Faire évoluer les outils de gestion du risque** | | | | | |
| | **Amener à maturité la sécurité d'entreprise** | | | | | |

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :

*En 2025, la viabilité de FAC est assurée par l'excellence de sa gestion du risque, qui protège ses excellentes relations clients. Les pratiques et les processus de gestion du risque de FAC s'inspirent de son mandat et sont conformes à ceux des autres institutions financières sous réglementation fédérale. FAC respecte ses limites en matière de propension et de tolérance au risque et maintient un capital suffisant.*

En comprenant et en gérant les risques les plus importants, FAC est davantage en mesure de s'acquitter de son mandat et de son rôle d'intérêt public, de créer de la valeur pour ses clients et de protéger ses intérêts commerciaux à long terme. Par ailleurs, une base solide en matière de gestion du risque crée de l'agilité, rehausse la confiance à l'égard de l'information et place FAC dans une bonne position pour saisir les occasions qui se présentent.

FAC s'est fixé les objectifs stratégiques quinquennaux suivants pour atteindre ce résultat :

- Maintenir et intégrer la gouvernance, la propension et la culture en matière de risque;
- Optimiser les outils et les processus liés au risque d'entreprise.

#### Maintenir et intégrer la gouvernance, la propension et la culture en matière de risque

Grâce à des cadres de gestion du risque, un leadership aligné et des employés compétents, il est possible de comprendre et d'évaluer les occasions d'affaires et les événements liés à des risques en fonction de la propension au risque et de prendre les mesures nécessaires pour atteindre le niveau adéquat d'exposition au risque ciblé. La gestion du risque est intégrée à une stratégie de gouvernance plus générale conçue pour optimiser les résultats d'entreprise grâce à un comportement axé sur la prise de décisions et de risques efficace et efficiente. FAC comprend sa propension au risque en fonction de catégories de risque, adopte les trois lignes de défense et tient compte de ces éléments dans la conception de sa structure organisationnelle et l'établissement des rôles et des structures des mesures incitatives.

FAC a adopté la mesure de maturité de la GRE élaborée par KPMG afin d'évaluer les progrès réalisés à l'égard de cet objectif. Cette mesure est fondée sur un modèle qui permet de mesurer la maturité des pratiques de GRE de FAC pour les cinq aspects suivants : la gouvernance du risque, l'évaluation des risques, la quantification des risques, la surveillance des risques et leur communication ainsi que l'optimisation de la gestion et du contrôle des risques. La mesure fait appel à une échelle de cinq points où 1,0 est considéré comme la note de base (conforme), 3,0 est mature (un processus de gestion) et 5,0 est avancé (un outil stratégique). L'objectif à long terme de FAC est d'accroître sa maturité à un niveau qui reflète sa taille, sa complexité et son mandat unique.

Une initiative a été définie pour contribuer à la réalisation de cet objectif.

**Poursuivre l'intégration des pratiques de gestion du risque d'entreprise**
FAC exécutera des tactiques pour poursuivre l'intégration des pratiques de GRE dans ses stratégies organisationnelles, sa gouvernance, ses processus et les responsabilités liées aux postes. Cette initiative comprendra l'élimination des lacunes en matière de rendement et la clarification des perceptions liées à la propension au risque mises en lumière lors d'un récent sondage mené auprès des employés au sujet de l'intégration de la gestion du risque dans la culture de FAC.

La portée envisagée de cette initiative comprend :

- Mettre en œuvre une stratégie pour développer une culture du risque solide et intégrée, en vertu de laquelle les employés comprennent clairement leur rôle en matière de gestion du risque;
- Poursuivre la mise en œuvre de la gestion du risque opérationnel, y compris l'auto-évaluation des risques et des contrôles;
- Mener des recherches au sujet d'une fonction de réplication et d'examen des prêts et la mettre en œuvre;
- Améliorer l'intégration de la GRE dans les processus stratégiques de planification et d'exécution de FAC;
- Mener à maturité les capacités en matière de mesure et de production de rapports fondés sur le risque.

## Optimiser les outils et les processus liés au risque d'entreprise

FAC optimisera les outils et les processus de gestion du risque d'entreprise afin d'évaluer, de quantifier et d'agréger les risques, ce qui permettra aux employés de saisir efficacement les possibilités de prendre des risques tout en gérant de manière efficace et uniforme les risques inhérents – risque de crédit, risque stratégique et risque opérationnel.

Deux initiatives ont été définies pour contribuer à la réalisation de cet objectif :

- Faire évoluer les outils de gestion du risque;
- Amener à maturité la sécurité d'entreprise.

Aucune mesure n'est actuellement définie pour cet objectif.

**Faire évoluer les outils de gestion du risque**
Remplacer le système non intégré actuel du Crédit spécial (SNR) par un outil permettant aux employés de gérer de manière fiable les comptes et de produire de l'information et des états exacts pour les clients et les autres processus d'entreprise comme les processus de provision pour pertes sur prêts et pertes futures et les processus de rapport d'incidents.

Élaborer un plan de mise en œuvre reposant sur une stratégie d'affaires approuvée pour les cotes de risque des emprunteurs. Ce plan enrichira les pratiques actuelles d'adaptation des cotes de risque attribuées et contribuera à l'établissement de cotes plus précises et d'une tarification plus efficiente.

Les progrès réalisés dans la mise en place de processus d'auto-évaluation de haut niveau en offrant des outils normalisés favoriseront une exécution parfaitement adaptée et permettront une agrégation et une communication de données efficientes.

**Amener à maturité la sécurité d'entreprise**
L'objectif global consiste à développer les capacités de FAC en matière de sécurité d'entreprise tout en assurant un équilibre entre l'habilitation opérationnelle et la gestion du risque. Cet objectif sera réalisé grâce à la mise en œuvre et/ou à l'amélioration des services de sécurité d'entreprise, en assurant des processus uniformes et reproductibles, une sensibilisation et une éducation accrues et l'évaluation des tendances sur le plan de la technologie de sécurité et de l'environnement de manière à ce que FAC puisse se positionner proactivement afin d'être réactive et efficace.

FAC réalisera les objectifs de la stratégie de sécurité d'entreprise conformément aux politiques de gestion du risque opérationnel et

de gestion du risque d'entreprise approuvées par le Conseil d'administration et en tenant compte de la propension au risque. Les objectifs seront également réalisés conformément aux pratiques de la Politique sur la sécurité du gouvernement du Secrétariat du Conseil du Trésor et aux normes internationales de sécurité.

L'objectif premier consistera à atteindre et à maintenir une position défensive pour FAC.

### 5.3.5 Culture à rendement élevé

| Culture à rendement élevé – Notre façon de collaborer pour créer d'excellentes relations clients | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **Objectif stratégique** | **Mesure** | **Plan 2016-2017** | **Plan 2017-2018** | **Plan 2018-2019** | **Plan 2019-2020** | **Plan 2020-2021** |
| **Approfondir notre culture axée sur la responsabilisation à 100 %, établir des partenariats engagés et former d'excellents leaders** | Indice du leadership – sous-ensemble des données du sondage sur l'engagement des employés – indicateurs du leadership | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or |
| | Engagement des employés | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or |
| | Indice de l'expérience employé – sous-ensemble des données du sondage sur l'engagement des employés – indicateurs de l'expérience employé | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or | Pointage supérieur à la moyenne des employeurs de niveaux Platine et Or |
| | **Mettre à jour et exécuter la stratégie en matière de leadership et de culture** | | | | | |
| **Renforcer la gestion de l'effectif** | Mesure de la diversité | Embauche de 16 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à FAC | Embauche de 16 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à FAC | Embauche de 16 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à FAC | Embauche de 16 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à FAC | Embauche de 16 nouveaux candidats représentatifs de la diversité provenant des groupes désignés qui sont sous-représentés à FAC |
| | **Revoir l'infrastructure de l'expérience employé** | | | | | |
| | **Revoir la stratégie sur la diversité** | | | | | |
| **Créer un environnement d'apprentissage continu** | **Élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale d'apprentissage des employés** | | | | | |

Résultat essentiel visé par FAC pour ce thème :

*En 2025, FAC est un employeur très recherché par les employés potentiels car il offre un endroit très attrayant où il fait bon travailler. La culture d'entreprise et la réputation d'excellence de la société attirent les employés. Ils restent à FAC car le milieu de travail est conforme à ce qu'il leur a été dit : un travail intéressant comportant des attentes élevées qui sont appuyées par une capacité hors du commun d'apprendre et de s'épanouir à titre de professionnel et un environnement d'équipe qui est propice à la prestation d'une expérience client exceptionnelle. Les clients le sentent et l'apprécient.*

FAC s'efforce d'être un employeur de choix. Depuis plus de 10 ans, elle figure sur la liste des 50 employeurs de choix au Canada dressée par Aon Hewitt d'après son sondage qui mesure l'engagement des employés. FAC croit que le fait d'offrir une excellente expérience employé l'aide à recruter et à maintenir en poste des employés à rendement élevé qui possèdent les compétences et les attitudes nécessaires pour répondre aux besoins des clients.

Aon Hewitt définit l'engagement comme l'attachement émotif et intellectuel envers une organisation. Des employés engagés sont plus susceptibles de dire du bien de leur employeur, de rester plus longtemps dans l'organisation et

de déployer les efforts discrétionnaires nécessaires pour atteindre d'excellents résultats.

Des recherches montrent que le fait d'avoir des employés engagés améliore l'expérience client. C'est pourquoi il est important pour FAC de mesurer et de gérer l'expérience employé globale. Lorsque FAC demande à ses employés de s'exprimer sur leur niveau d'engagement, cela donne lieu à des discussions et à des mesures qui peuvent répondre directement aux préoccupations des employés et permettent d'améliorer l'expérience employé ainsi que l'expérience client.

FAC atteindra ce résultat en concrétisant les objectifs suivants :

- Approfondir notre culture axée sur la responsabilisation à 100 %, établir des partenariats engagés et former d'excellents leaders;
- Renforcer la gestion de l'effectif;
- Créer un environnement d'apprentissage continu.

### Approfondir notre culture axée sur la responsabilisation à 100 %, établir des partenariats engagés et former d'excellents leaders

La culture de FAC définit la façon dont les employés collaborent et permet à la société d'offrir un milieu de travail et d'affaires qui se démarque des autres. La culture de FAC est axée sur les principes de la responsabilisation à 100 % et sur la collaboration entre partenaires engagés. Les 10 pratiques culturelles de FAC expliquent comment les employés de la société sont tenus de se comporter au travail chaque jour pour produire des résultats exceptionnels. Les pratiques culturelles sont affichées sur le site Web de FAC sous la rubrique À propos de FAC.

La culture de FAC est le fondement sur lequel repose l'expérience employé globale. Pour mesurer son rendement en ce qui a trait à la création de l'expérience employé souhaitée, FAC continuera d'assurer le suivi et d'analyser l'engagement des employés et les sous-indices des résultats de l'engagement des employés qui mesurent les perceptions des employés à l'égard de leur environnement de travail et de leur relation avec leur leader.

À FAC, les leaders inspirent les employés à se passionner pour leurs clients et pour l'agriculture. Ils accompagnent leur équipe dans l'atteinte de résultats extraordinaires et ils sont authentiques et responsables à 100 %. Possédant une vision globale de la situation et étant déterminés à mobiliser leurs employés, les leaders établissent des partenariats avec ces derniers pour trouver de nouveaux moyens plus efficaces d'assurer la réussite de FAC afin que nos clients et notre industrie en bénéficient.

FAC croit que chaque employé mérite un leader extraordinaire. Pour aider les leaders à bien comprendre ce que représente un leadership exceptionnel au quotidien, FAC a créé un programme de perfectionnement pour tous les leaders qui comprend le cours *Notions essentielles pour nouveaux gestionnaires*, le Programme de transformation du leadership, un objectif de leadership pour tous les leaders ainsi que des compétences et des principes à l'appui du leadership.

**Mettre à jour et exécuter la stratégie en matière de leadership et de culture**
Pour placer toujours la barre plus haute au chapitre de l'efficacité du leadership à FAC et de notre engagement à l'égard de notre culture, la société veillera à améliorer ses programmes de développement du leadership et demeurera à l'affût de nouveaux moyens de renforcer la culture désirée. En 2016-2017, FAC mettra en œuvre sa stratégie en matière de culture et de leadership qui sera revue chaque année afin d'en assurer la pertinence et l'actualité.

### Renforcer la gestion de l'effectif

La gestion de l'effectif combine la planification de la main-d'œuvre, de la diversité et de l'équité en matière d'emploi ainsi que les obligations en matière de langues officielles et l'expérience employé globale.

Chaque année, de concert avec la planification stratégique, les leaders de FAC prennent part à un exercice exhaustif de planification de l'effectif. Ce processus leur permet d'examiner et d'analyser les tendances de l'effectif en fonction des données démographiques et sur les compétences qui sont mises à leur disposition. Cette analyse sert ensuite de base aux plans d'effectif des divisions et de la société. Les plans d'effectif tiennent compte des plans organisationnels et de division en matière de diversité, de relève, d'examen des talents et des plans d'action en matière d'engagement.

À cet égard, deux initiatives ont été définies pour la prochaine année :

- Revoir l'infrastructure de l'expérience employé;
- Revoir la stratégie sur la diversité.

**Revoir l'infrastructure de l'expérience employé**
La proposition de valeur des employés, qui décrit l'engagement de FAC envers ses employés et l'engagement qu'elle attend de ses employés est en cours de révision. En outre, le Comité de l'expérience-employé (qui régit l'expérience-employé et l'apprentissage) sera revu et rétabli le cas échéant. FAC s'assurera que la proposition de valeur aux employés est pertinente, qu'elle les mobilise et qu'elle est communiquée adéquatement à tous les employés et bien comprise par eux. FAC pourra ainsi s'en servir comme fondement pour harmoniser ses politiques et ses programmes en matière de ressources humaines.

**Revoir la stratégie sur la diversité**
FAC est assujettie à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*. Cette initiative vise à revoir la stratégie actuelle de FAC et à recommander de nouvelles tactiques pour lui permettre de se doter d'un effectif représentatif dans un délai raisonnable. Cette stratégie vise non seulement à assurer la conformité à la *Loi sur l'équité en matière d'emploi*, mais aussi à rehausser l'attrait de FAC à titre d'employeur auprès des candidats et candidates des groupes désignés.

### Créer un environnement d'apprentissage continu

L'infrastructure d'apprentissage de FAC appuie les travailleurs du savoir et met l'accent sur les connaissances agricoles et financières, les apprenants agiles, des programmes et des méthodes d'apprentissage et de prestation qui sont actuels et axés sur les besoins d'affaires et des utilisateurs de façon à créer un environnement d'apprentissage continu.

Afin de s'assurer que ses employés suivent le rythme d'un marché de plus en plus complexe, FAC analysera et évaluera ses programmes, son infrastructure, ses outils et ses processus d'apprentissage pour déterminer s'ils sont alignés sur les besoins et les attentes des clients.

**Élaborer et mettre en œuvre une stratégie globale d'apprentissage des employés**
FAC prend des mesures pour créer et maintenir en poste un effectif qui est appuyé par des connaissances, des pratiques et des outils qui permettront à FAC de réaliser son ultime raison d'être.

FAC exerce ses activités dans un environnement qui connaît une évolution rapide et dans lequel les clients possèdent des connaissances de plus en plus poussées et des exploitations de plus en plus perfectionnées. Leurs besoins en matière de solutions financières et de conseils évoluent rapidement. Les pratiques de FAC en matière de financement et de gestion du risque changent et la société doit faire preuve de souplesse en ce qui concerne l'apprentissage des employés afin qu'ils puissent acquérir les compétences et l'assurance nécessaires. La capacité des employés à s'adapter avec succès à leur environnement en mutation dépend de leur capacité à absorber et à mettre en application rapidement et avec confiance les nouvelles compétences requises.

Les employés doivent recevoir l'appui dont ils ont besoin pour composer avec le changement et il incombe à FAC de concevoir, d'élaborer et d'offrir rapidement et efficacement de l'apprentissage à ses employés et de s'assurer que cet apprentissage est intégré et maintenu dans les activités de tous les jours.

Cette initiative comprendra un examen complet de l'apprentissage des employés, notamment :

- de la stratégie et de la méthode d'apprentissage;
- de l'infrastructure;
- des systèmes, des processus et des outils;
- des programmes;
- de la gouvernance, dont la responsabilité de l'apprentissage et le maintien des acquis.

# 6.0 | Plan financier

FAC est une société d'État financièrement autonome qui prévoit poursuivre sa croissance et demeurer viable en appliquant de saines pratiques de gestion financière et de gestion du risque. Comme l'explique la section 5.3 du plan d'entreprise, les thèmes stratégiques appuient sa vision et sa mission. Ces thèmes et leurs objectifs stratégiques servent de fondement au plan financier. Toutes les autres sections du plan d'entreprise font partie intégrante du plan financier et doivent être lues dans leur intégralité pour avoir une compréhension globale des résultats financiers projetés.

Le plan financier décrit les résultats financiers projetés et les principales hypothèses sous-jacentes utilisées pour établir les projections. Les résultats montrent les progrès réalisés dans l'atteinte des objectifs financiers en misant sur une croissance rentable du portefeuille et sur l'efficience. Le plan financier pour la période de 2016-2017 à 2020-2021 comporte les sections suivantes :

Budget de fonctionnement
Analyse des résultats prévus – comparaison des prévisions de 2015-2016 aux résultats réels de 2014-2015, au plan précédent et au plan financier de 2016-2017
Budget d'investissement

Le plan financier et les principales hypothèses s'inspirent des perspectives de FAC sur le secteur agricole canadien décrites dans la section 4.0. Dans l'ensemble, les perspectives pour le secteur agricole canadien sont favorables. Le ralentissement de l'appréciation de la valeur des terres agricoles, attribuable à un resserrement des marges des exploitations de céréales et d'oléagineux et à la remontée progressive des taux d'intérêt, réduira le taux de croissance du marché de la dette agricole, ce qui ralentira la croissance du portefeuille de FAC. L'hypothèse d'une rentabilité soutenue et d'une lente progression des taux d'intérêt limitera les changements aux niveaux de risque prévus de FAC.

**Avertissement relatif aux états prospectifs**
Le plan d'entreprise contient des renseignements financiers prospectifs, fondés sur certaines hypothèses qui reflètent le plan d'action de la direction en regard de la conjoncture économique la plus probable. Du fait de leur nature, ces hypothèses comportent des incertitudes et des risques inhérents. Il existe donc un risque important que les résultats réels diffèrent des projections et que les écarts soient notables. Au nombre des facteurs qui pourraient causer de tels écarts, il faut inclure l'évolution de la conjoncture économique générale et des marchés, ainsi que les variations des taux d'intérêt.

## Analyse de sensibilité

FAC utilise un modèle financier pour établir les cibles de son plan quinquennal en fonction des données fournies par diverses divisions à l'échelle de la société. Ce modèle a été mis à l'essai et a permis de produire des prévisions cohérentes et exactes fondées sur les données recueillies. Les hypothèses de départ de ce plan financier sont cohérentes par rapport aux données historiques et ont été approuvées par la direction et le Conseil d'administration.

En plus des projections financières présentées dans ce plan financier, la société exécute des analyses de sensibilité et de scénarios. Ces analyses facilitent la planification financière, la gestion du risque et l'affectation des ressources en permettant à la société de vérifier sa solidité financière selon diverses hypothèses de planification financière. L'information obtenue permet à la société de s'assurer qu'elle prend des décisions de gestion prudentes en matière de finances et de risque à long terme, notamment lorsque les résultats financiers sont moins favorables que les projections fournies dans le présent document.

Le tableau ci-dessous illustre l'effet de la variation de variables clés sur le bénéfice net projeté. Il présente l'effet de chacune des variables sur le bénéfice net de l'exercice 2016-2017.

| **Principaux facteurs (millions de dollars)** | **Variation** | **2017 Plan** |
|---|---|---|
| Décaissements de prêt* | +/- 10 %/année | +/- 11.7 |
| Marges sur nouveaux prêts** | +/- 10 pdb/année | +/- 5.2 |
| Nouvelle composition des prêts (F/V) | +/-10 % fixe | +/- (1.1) |
| Courbes des taux d'intérêt** | + 100 pdb | + 10.3 |

*en présumant que les décaissements sont effectués dans l'exercice

**pdb = point de base

## 6.1 Budget de fonctionnement

Le budget de fonctionnement donne des détails sur les résultats prévus de FAC pour l'exercice qui se terminera le 31 mars 2017. Il est présenté au Conseil du Trésor pour qu'il l'approuve conformément à l'article 123 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

| Exercice se terminant le 31 mars | 2017 |
|---|---|
| (millions de dollars) | Plan |
| **Croissance du portefeuille** | |
| Prêts | 29,314.0 |
| Taux de croissance des prêts (%) | 3.7 |
| Décaissements nets | 8,693.0 |
| Taux de remboursement anticipé (%) | 5.6 |
| **Rentabilité** | |
| Intérêts créditeurs nets | 982.4 |
| Marge d'intérêt nette (%) | 3.18 |
| **Qualité du crédit** | |
| Prêts douteux | 330.8 |
| Charge pour pertes sur prêts | 67.1 |
| Provision pour pertes sur prêts | 234.5 |
| **Résultats des champs d'activité autres que le financement** | |
| **Capital-risque** | |
| Placements – total du capital en cours | 149.5 |
| Placements – juste valeur marchande | 223.3 |
| Ratio de coinvestissement ($ coinvesti par $ de FAC) | 1.5 |
| **Logiciels de gestion FAC** | |
| Produit net tiré des ventes | 2.0 |
| **Assurances FAC** | |
| Produit tiré des primes d'assurance | 26.7 |
| Produit net tiré de l'assurance | 16.0 |
| **Efficience** | |
| Frais d'administration | 382.8 |
| Ratio d'efficience (%) | 38.3 |
| **Financement** | |
| Emprunts | 24,895.4 |
| **Gestion du capital** | |
| Capital total | 5,676.2 |
| Ratio du capital total | 17.5 |
| Ratio de levier | 4.3 |
| **Résultats de l'actionnaire** | |
| Bénéfice net | 545.7 |
| Rendement des capitaux propres (%) | 9.7 |
| Rendement de l'actif (%) | 1.8 |
| Dividende | 57.4 |

### 6.1.1 Analyse des résultats prévus de 2015-2016 par rapport aux résultats réels de 2014-2015, au plan précédent et au plan financier de 2016-2017

#### Croissance du portefeuille

**Prêts**

Par rapport aux résultats réels de 2014-2015, le portefeuille devrait croître de 949,3 millions de dollars (3,5 %) en 2015-2016 en raison de décaissements nets totalisant 8 500,0 millions. Selon les prévisions, les prêts s'établiront à 28 258,4 millions de dollars, soit 112,3 millions de dollars (0,4 %) de moins que le plan de 2015-2016. Cette diminution est attribuable à des décaissements nets moins élevés que prévu de 51,5 millions de dollars et à des remboursements de capital plus élevés.

Selon les projections, les prêts afficheront une croissance de 3,7 % et passeront de 28 258,4 millions de dollars (prévision de 2015-2016) à 29 314,0 millions en 2016-2017. Cette hausse reflète le volume prévu des prêts consentis par l'intermédiaire des champs d'activité du Financement de la production primaire, du Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire et des Alliances.

**Décaissements nets**

Les décaissements nets prévus en 2015-2016 sont de 54,6 millions de dollars inférieurs au niveau enregistré en 2014-2015 et de 51,5 millions inférieurs au plan de 2015-2016. Les intervenants du marché continuent de se livrer une saine concurrence, et FAC prévoit une croissance du portefeuille qui n'est que légèrement inférieure à la croissance prévue de la dette agricole.

Selon les projections pour 2016-2017, les décaissements nets s'établiront à 8 693,0 millions de dollars, soit 193,0 millions de plus que le niveau prévu de 8 500,0 millions pour 2015-2016. Les décaissements du Financement de la production primaire, du Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire et des Alliances augmenteront respectivement de 13,4 millions, 69,6 millions et 110,0 millions de dollars. Globalement, le financement accordé aux producteurs primaires représentera 85,9 % du total des décaissements nets en 2016-2017.

#### Rentabilité

**Intérêts créditeurs nets et marge d'intérêt nette**

Les intérêts créditeurs nets permettent à la société de couvrir ses frais d'administration et son risque de pertes sur prêts et de générer un bénéfice suffisant pour demeurer financièrement viable et s'acquitter de son rôle de soutien à l'agriculture.

Les prévisions de 988,1 millions de dollars au titre des intérêts créditeurs nets pour 2015-2016 sont supérieures de 49,9 millions aux résultats réels de 2014-2015 en raison de la croissance continue du portefeuille de prêts et de 50,7 millions de dollars au plan de 2015-2016 en raison d'un environnement de faibles taux d'intérêt qui s'est traduit par des coûts d'emprunt inférieurs contrebalancés par des intérêts créditeurs inférieurs.

Selon les prévisions, la marge d'intérêt nette sera de 3,28 %, ce qui est inférieur à la marge réelle de 3,33 % de l'exercice précédent et supérieur à la marge de 3,17 % prévue au plan de 2015-2016. Cette diminution par rapport à l'exercice précédent découle principalement des marges inférieures sur les nouveaux décaissements et de la faiblesse continue des taux d'intérêt qui a pour effet de réduire le différentiel de taux d'intérêt. L'écart favorable par rapport au plan s'explique par la diminution des coûts d'emprunt.

Les intérêts créditeurs nets devraient diminuer légèrement par rapport aux prévisions de 988,1 millions de dollars pour 2015-2016 et s'établir à 982,4 millions en 2016-2017 en raison d'une diminution de la marge d'intérêt nette pour s'établir à 3,18 % (3,28 % en 2015-2016), qui est toutefois contrebalancée par une augmentation de 3,7 % du volume de prêts. La diminution de la marge d'intérêt nette est attribuable à la retarification des actifs à revenu fixe dans un contexte de faiblesse des taux d'intérêt.

## Qualité du crédit

**Prêt douteux**
Selon les prévisions pour 2015-2016, les prêts douteux s'élèveront à 319,9 millions de dollars, soit 27,1 millions de plus que les résultats réels de 2014-2015. Cette hausse est attribuable à la croissance du portefeuille ainsi qu'à une augmentation des prêts douteux en pourcentage des prêts. La prévision pour 2015-2016 est inférieure au montant prévu de 368,8 millions de dollars au plan de 2015-2016 et s'explique par une diminution du solde du portefeuille.

Selon les projections, les prêts douteux atteindront 330,8 millions de dollars en 2016-2017, soit une hausse de 10,9 millions par rapport aux prévisions de 319,9 millions pour 2015-2016. Cette hausse est attribuable à un portefeuille plus élevé en 2016-2017 par rapport à 2015-2016.

**Provision pour pertes sur prêts**
La provision pour pertes sur prêts correspond à la meilleure estimation, par la direction, des pertes subies dans le portefeuille de prêts et de contrats de location-financement.

La provision pour pertes sur prêts de 226,1 millions de dollars prévue en 2015-2016 est supérieure à la provision réelle de 206,3 millions de 2014-2015. On prévoit que la provision pour pertes sur prêts de FAC augmentera de 19,8 millions de dollars en 2015-2016 par rapport à 2014-2015, principalement en raison de la croissance des prêts. La provision exprimée en pourcentage des prêts à la clôture devrait s'établir à 0,8 % en 2015-2016.

Selon les prévisions, la provision pour pertes sur prêts passera d'un montant prévu de 226,1 millions de dollars en 2015-2016 à 234,5 millions à la fin de 2016-2017. La provision exprimée en pourcentage des prêts à la clôture devrait demeurer stable à 0,8 %, puisque la société ne prévoit pas de changement au risque global de son portefeuille. L'augmentation de la provision pour pertes sur prêts est attribuable à la croissance des prêts.

**Charge pour pertes sur prêts**
Une fois que la direction a établi la provision pour pertes sur prêts et les radiations, la charge pour pertes sur prêts requise est imputée au bénéfice net afin de ramener la provision pour pertes sur prêts à 0,8 % des prêts à la clôture.

Pour ramener la provision pour pertes sur prêts au niveau approprié en 2015-2016, la charge pour pertes sur prêts devrait s'établir à 61,8 millions de dollars, ce qui est supérieur au recouvrement de 281,4 millions en 2014-2015 et inférieur à la charge pour pertes sur prêts de 68,1 millions prévue au plan de 2015-2016. L'augmentation du recouvrement en 2014-2015 par rapport à l'exercice antérieur est attribuable aux changements apportés à la méthode d'estimation des pertes sur prêts qui ont été mis en application en 2014-2015. La diminution par rapport au plan de 2015-2016 est attribuable à un solde des prêts inférieur et à un risque global inférieur.

En 2016-2017, la charge pour pertes sur prêts requise devrait s'élever à 67,1 millions de dollars en raison de la croissance prévue du portefeuille. La provision pour pertes sur prêts, exprimée en pourcentage des prêts à la clôture, devrait rester la même à 0,8 %.

## Résultats des champs d'activité autres que le financement

### Capital-risque

Investissement FAC continue de répondre au besoin de nouvelles sources de financement de l'industrie agricole. À la fin de 2015-2016, la société prévoit un encours de capital de 112,3 millions de dollars. De plus, il est prévu que des investisseurs tiers investiront 1,50 $ pour chaque dollar investi par FAC.

L'encours de capital total devrait augmenter légèrement pour s'établir à 149,5 millions de dollars à la fin de 2016-2017. Cette projection tient compte de nouveaux placements de 37,3 millions de dollars, après soustraction des remboursements et des désinvestissements.

La juste valeur des placements de capital-risque devrait augmenter de 167,4 millions de dollars en 2015-2016 pour atteindre 223,3 millions en 2016-2017. Cette augmentation tient compte des hypothèses du plan relatives aux nouveaux placements et à la hausse de la juste valeur des placements.

### Logiciels de gestion FAC

Le mandat de Logiciels de gestion FAC est de développer des logiciels de gestion agricole destinés à l'agriculture canadienne, de les améliorer constamment et d'en faire la promotion en offrant aux agriculteurs des solutions avantageuses qui favoriseront leur réussite et leur viabilité. Le produit net tiré des ventes prévu de 2,0 millions de dollars est légèrement supérieur aux chiffres réels pour 2014-2015 et légèrement inférieur au montant établi dans le plan de 2015-2016 (2,4 millions). En 2016-2017, le produit net tiré des ventes devrait demeurer stable pour s'établir à 2,0 millions de dollars.

### Assurances FAC

FAC offre de l'assurance-vie et de l'assurance-accidents du créancier afin de protéger ses clients, les membres de leur famille et leur entreprise. Selon les prévisions, le produit tiré des primes d'assurance sera de 25,7 millions de dollars en 2015-2016, soit 1,7 million de plus que le produit réel de 2014-2015 et 0,6 million de dollars de plus que le résultat prévu au plan de 2015-2016. Cette hausse prévue du produit net tiré de l'assurance en 2016-2017 repose principalement sur l'hypothèse que les demandes d'indemnité diminueront.

En 2016-2017, le produit tiré des primes d'assurance devrait être de 26,7 millions de dollars, soit une hausse de 1,0 million par rapport aux prévisions qui est attribuable à la croissance du portefeuille. Le produit net tiré de l'assurance, après déduction des demandes d'indemnité, devrait s'établir à 16,0 millions de dollars en 2016-2017.

## Efficience

### Frais d'administration

Un élément crucial de la viabilité financière continue de la société est la gestion prudente de ses coûts et une efficience opérationnelle en équilibre avec ses besoins à titre d'entreprise en pleine croissance. La société continuera d'être efficiente, d'obtenir de solides résultats financiers et de mener ses activités en tenant compte du climat de restrictions budgétaires. FAC continuera, en outre, d'axer ses efforts sur la prestation efficace de ses services et l'optimisation de ses activités d'exploitation à l'échelle de la société. Des initiatives sont prévues pour l'exercice 2016-2017 afin d'optimiser ses principaux systèmes et processus, de perfectionner ses capacités en matière de gestion de l'information et des données et d'améliorer ses investissements en technologie (voir la section 5.3.3 sur l'excellence de l'exécution).

Selon les prévisions, les frais d'administration devraient s'établir à 372,5 millions de dollars en 2015-2016, soit une hausse de 33,4 millions par rapport aux frais réels de 339,1 millions en 2014-2015. Cette hausse est attribuable à une augmentation des charges liées au personnel et aux principaux systèmes et processus de financement, partiellement contrebalancée par une diminution des dépenses au titre du Programme de gestion du risque d'entreprise.

En 2016-2017, les frais d'administration devraient s'établir à 382,8 millions de dollars, ce qui représente une légère hausse par rapport au montant prévu de 372,5 millions de dollars en 2015-2016; cette hausse s'explique par l'augmentation des charges liées aux installations, qui est contrebalancée partiellement par une diminution des dépenses au titre du Programme de gestion du risque d'entreprise.

**Ratio d'efficience**

Le ratio d'efficience prévu de 37,1 % est supérieur au ratio réel de 2014-2015 de 35,6 % en raison d'une augmentation des frais d'administration. Cette hausse est cependant contrebalancée par une augmentation des intérêts créditeurs nets. Le ratio prévu en 2015-2016 est inférieur au ratio prévu au plan de 2015-2016 (38,5 %) en raison d'une croissance supérieure des intérêts créditeurs nets prévus.

Par ailleurs, en raison d'une légère croissance des frais d'administration et d'une légère diminution des intérêts créditeurs nets, le ratio d'efficience augmentera légèrement en 2016-2017 pour s'établir à 38,3 %.

## Financement

**Rentrées et sorties de fonds liées aux activités d'exploitation**

Après ajustement du bénéfice net pour les éléments hors caisse, FAC prévoit utiliser 314,0 millions de dollars en 2015-2016 pour mener ses activités d'exploitation. Les sorties de fonds liées aux activités d'exploitation devraient augmenter de 153,5 millions de dollars en 2016-2017 pour s'établir à 467,5 millions.

**Rentrées et sorties de fonds liées aux activités de placement**

Les sorties de fonds liées aux activités de placement devraient s'établir à 97,2 millions de dollars en 2016-2017, soit une augmentation de 43,4 millions par rapport aux prévisions de 53,8 millions pour 2015-2016. Cet écart est principalement attribuable à une diminution des produits tirés de la cession de placements de capital-risque.

**Rentrées et sorties de fonds liées aux activités de financement**

Les rentrées de fonds liées aux activités de financement devraient diminuer par rapport aux prévisions de 2015-2016 (701,0 millions de dollars) pour s'établir à 614,7 millions en 2016-2017. Cette diminution est principalement attribuable à la diminution des besoins en financement liés au solde requis d'espèces et de quasi-espèces.

## Gestion du capital

**Ratio de capital total**

Le ratio de capital total prévu pour 2015-2016 de 16,6 % est supérieur aux résultats réels de 2014-2015 de 15,6 %. En 2016-2017, le ratio de capital total augmentera pour atteindre 17,5 % en raison de la croissance du capital, qui est supérieure à celle du portefeuille. Le ratio de capital total augmentera si le capital total augmente plus rapidement que les actifs pondérés en fonction du risque. On prévoit que ce ratio demeurera supérieur au ratio de capital total cible de FAC qui est de 15,0 %. L'objectif de FAC en matière de gestion du capital est de maintenir un capital suffisant pour assurer sa viabilité à long terme et financer sa croissance et ses placements stratégiques prévus.

**Ratio de levier**
Le ratio de levier prévu de 4,6:1 est inférieur au ratio réel de 5,0:1 de 2014-2015, et égal au ratio prévu au plan de 2015-2016. En 2016-2017, le ratio de levier continue de diminuer pour s'établir à 4,3:1. La diminution continue de cette mesure reflète le financement d'une plus grande partie du portefeuille au moyen de capitaux propres au lieu d'emprunts. Ce ratio devrait se maintenir bien en dessous du niveau maximal de 12:1 prescrit par la *Loi sur Financement agricole Canada*.

## Gains réalisés par l'actionnaire

**Bénéfice net**
Le bénéfice net devrait atteindre 579,4 millions de dollars en 2015-2016, soit 328,7 millions de moins que le résultat réel de 2014-2015 et 41,5 millions de plus que le bénéfice net prévu au plan de 2015-2016. Le bénéfice net élevé de 2014-2015 est attribuable à un recouvrement important au titre de la charge pour pertes sur prêts découlant d'un rajustement unique lié à un changement de la méthode d'estimation des pertes sur prêts. L'augmentation prévue par rapport au plan de 2015-2016 est attribuable à des intérêts créditeurs nets plus élevés et à une diminution de la charge pour pertes sur prêts.

En 2016-2017, le bénéfice net devrait s'établir à 545,7 millions de dollars par rapport aux prévisions de 579,4 millions de 2015-2016. La baisse prévue du bénéfice net en 2016-2017 est attribuable à un ajustement de juste valeur et des intérêts créditeurs nets inférieurs et à une charge pour pertes sur prêts et des frais d'administration supérieurs.

**Rendement des capitaux propres**
Le rendement des capitaux propres mesure l'efficacité à générer des bénéfices par rapport aux capitaux propres. Selon les prévisions, le rendement des capitaux propres s'établira à 11,4 % en 2015-2016, ce qui est inférieur au rendement des capitaux propres réel de 20,4 % enregistré en 2014-2015. Cette baisse est principalement attribuable à un recouvrement élevé au titre de la charge pour pertes sur prêts en 2014-2015 et à une hausse des frais d'administration. Elle est partiellement contrebalancée par une hausse des intérêts créditeurs nets. Le rendement des capitaux propres prévu est plus élevé que celui de 10,5 % établi dans le plan de 2015-2016. Cet écart s'explique par un bénéfice net plus élevé, comme il est mentionné auparavant.

En 2016-2017, le rendement des capitaux propres devrait passer de 11,4 % à 9,7 % en raison de la diminution du bénéfice net.

**Rendement de l'actif**
Le rendement de l'actif mesure l'efficacité avec laquelle la société utilise son actif pour générer des bénéfices. Le rendement de l'actif prévu de 2,0 % en 2015-2016 est inférieur au rendement de l'actif réel de 3,2 % en 2014-2015, ce qui s'explique par un recouvrement élevé au titre de la charge des pertes sur prêts effectué en 2014-2015. Le rendement prévu de 2,0 % en 2015-2016 est supérieur au rendement de 1,8 % au plan de 2015-2016 en raison de la diminution du bénéfice net dont il a été question précédemment. Le rendement de l'actif devrait, selon les projections, diminuer légèrement pour s'établir à 1,8 % en 2016-2017.

**Dividende**
La société paie un dividende à son actionnaire, le gouvernement du Canada, à la discrétion du Conseil d'administration de FAC. Les projections sont fondées sur le montant maximal prévu dans la politique actuelle, approuvée par le Conseil d'administration, qui prévoit le versement sous forme d'un dividende annuel qui peut atteindre 10 % du bénéfice net (attribuable à l'actionnaire de l'entité mère) de l'exercice précédent. Le ministère des Finances a entrepris l'élaboration d'un cadre commun de capital et de

dividendes pour les sociétés d'État à vocation financière qui devrait s'aligner sur la politique et les processus de FAC en matière de gestion du capital. Ce nouveau cadre changera la façon dont FAC déterminera le montant des dividendes qu'elle verse.

Selon les prévisions pour 2015-2016, FAC versera un dividende de 90,4 millions de dollars, soit 10 % du bénéfice net, ce qui est inférieur au dividende réel de 126,1 millions de l'exercice antérieur. Le dividende de l'exercice précédent avait été établi en fonction d'une exception unique approuvée par le Conseil d'administration selon laquelle le dividende correspondait à 20 % du bénéfice net. La prévision pour 2015-2016 est supérieure au dividende de 81,6 millions de dollars établi dans le plan de 2015-2016 en raison d'une augmentation du bénéfice net supérieure aux prévisions en 2014-2015. Le dividende devrait diminuer en 2016-2017 pour s'établir à 57,4 millions de dollars en raison du bénéfice net inférieur de l'exercice précédent.

## 6.2 Budget d'investissement

Le budget d'investissement de 2016-2017 est présenté au Conseil du Trésor pour son approbation, conformément à l'article 124 de la *Loi sur la gestion des finances publiques*.

Les dépenses en capital devraient atteindre 59,0 millions de dollars en 2016-2017, ce qui représente une hausse par rapport aux dépenses réelles de 47,8 millions en 2014-2015 et une baisse par rapport aux dépenses prévues de 73,5 millions pour 2015-2016. Les projections relatives aux dépenses en capital de FAC ont trait principalement au financement de matériel agricole à des clients en vertu de contrats de location-exploitation de même qu'aux améliorations locatives, aux achats effectués pour le remplacement normal du mobilier, des accessoires et du matériel, et aux achats de matériel informatique et de logiciels.

En plus du matériel sous contrat de location-exploitation, les dépenses en capital importantes pour 2016-2017 incluent les achats de logiciels et les améliorations locatives. Ces dépenses sont engagées pour soutenir la croissance continue des activités, pour augmenter l'investissement dans le programme de gestion du risque d'entreprise et pour les travaux de consolidation du siège social de FAC.

Financement agricole Canada
Bilan consolidé
Plan d'entreprise de 2017-2021
(millions de dollars)

| Au 31 mars | 2015 Réalisations | 2016 Prévisions | 2017 Plan |
|---|---|---|---|
| **Actifs** | | | |
| Espèces et quasi-espèces | $ 1,166.8 | $ 1,500.0 | $ 1,550.0 |
| Créances | 23.3 | 31.0 | 29.6 |
| Actifs financiers dérivés | 58.8 | 47.9 | 38.4 |
| | 1,248.9 | 1,578.9 | 1,618.0 |
| Prêts | 27,309.1 | 28,258.4 | 29,314.0 |
| Provision pour pertes sur prêts | 206.3 | 226.1 | 234.5 |
| Prêts (nets) | 27,102.8 | 28,032.3 | 29,079.5 |
| Contrats de location-financement (net) | 15.5 | 18.6 | 19.0 |
| Placements de capital-risque | 179.8 | 167.4 | 223.3 |
| | 27,298.1 | 28,218.3 | 29,321.8 |
| Matériel et améliorations locatives | 17.2 | 22.1 | 25.2 |
| Logiciels | 25.4 | 39.6 | 35.4 |
| Matériel sous contrat de location-exploitation | 70.2 | 82.2 | 91.7 |
| Actifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi | 0.0 | 41.0 | 63.8 |
| Autres actifs | 20.7 | 22.4 | 24.2 |
| | 133.5 | 207.3 | 240.3 |
| **Total de l'actif** | **$ 28,680.5** | **$ 30,004.5** | **$ 31,180.1** |
| **Passif** | | | |
| Créditeurs et charges à payer | $ 78.0 | $ 84.5 | $ 91.6 |
| Emprunts | | | |
| Dette à court terme | 13,709.3 | 11,379.7 | 8,694.6 |
| Dette à long terme | 9,722.6 | 12,843.6 | 16,200.8 |
| | 23,431.9 | 24,223.3 | 24,895.4 |
| Passifs des prêts Transfert | 96.3 | 124.7 | 124.7 |
| Passifs au titre des avantages postérieurs à l'emploi | 143.6 | 111.2 | 118.7 |
| Autres passifs | 18.9 | 19.9 | 21.8 |
| | 258.8 | 255.8 | 265.2 |
| Total du passif | 23,768.7 | 24,563.6 | 25,252.2 |
| **Capitaux propres** | | | |
| Surplus d'apport | 547.7 | 547.7 | 547.7 |
| Bénéfices non répartis | 4,175.9 | 4,734.4 | 5,227.7 |
| Cumul des autres éléments du résultat global | 131.0 | 107.7 | 86.0 |
| Capitaux propres attribuables à l'actionnaire de l'entité mère | 4,854.6 | 5,389.8 | 5,861.4 |
| Participation minoritaire dans l'entité structurée | 57.2 | 51.1 | 66.5 |
| | 4,911.8 | 5,440.9 | 5,927.9 |
| **Total du passif et des capitaux propres** | **$ 28,680.5** | **$ 30,004.5** | **$ 31,180.1** |

Financement agricole Canada
État consolidé des résultats d'exploitation
Plan d'entreprise de 2017-2021
(millions de dollars)

| Exercice se terminant le 31 mars | 2015 Réalisations | 2016 Prévisions | 2017 Plan |
|---|---|---|---|
| Prêts et contrats de location-financement | $ 1,188.7 | $ 1,150.5 | $ 1,136.6 $ |
| Placements | 18.4 | 15.2 | 21.0 |
| Total des intérêts créditeurs | 1,207.1 | 1,165.7 | 1,157.6 |
| Dette à court terme | 53.3 | 26.7 | 17.1 |
| Dette à long terme | 215.6 | 150.9 | 158.1 |
| Total des intérêts débiteurs | 268.9 | 177.6 | 175.2 |
| **Intérêts créditeurs nets** | 938.2 | 988.1 | 982.4 |
| Charge pour pertes sur prêts | (281.4) | 61.8 | 67.1 |
| **Intérêts créditeurs nets après la charge pour pertes sur prêts** | 1,219.6 | 926.3 | 915.3 |
| Produit tiré de l'assurance | | | |
| Primes d'assurance | 24.0 | 25.7 | 26.7 |
| Charges liées aux indemnités | (10.6) | (10.4) | (10.7) |
| | 13.4 | 15.3 | 16.0 |
| Autres produits | 0.7 | 0.9 | 0.7 |
| **Total des autres produits** | 14.1 | 16.2 | 16.7 |
| Intérêts créditeurs nets et produits autres que d'intérêt | 1,233.7 | 942.5 | 932.0 |
| Frais d'administration | 339.1 | 372.5 | 382.8 |
| **Bénéfice avant l'ajustement de juste valeur** | 894.6 | 570.0 | 549.2 |
| Ajustement de juste valeur | 13.5 | 9.4 | (3.5) |
| **Bénéfice net** | **$ 908.1** | **$ 579.4** | **$ 545.7 $** |
| **Bénéfice net attribuable à :** | | | |
| l'actionnaire de l'entité mère | $ 903.8 | $ 574.1 | $ 542.1 $ |
| la participation minoritaire dans l'entité structurée | 4.3 | 5.3 | 3.6 |

Financement agricole Canada
État consolidé du résultat global
Plan d'entreprise 2017-2021
(millions de dollars)

| Exercice se terminant le 31 mars | 2015 Réalisations | 2016 Prévisions | 2017 Plan |
|---|---|---|---|
| **Bénéfice net** | $ 908.1 | $ 579.4 | $ 545.7 |
| **Autres éléments du résultat global** | | | |
| **Éléments reclassés ou pouvant être reclassés au poste du bénéfice net** | | | |
| Gains nets (pertes nettes) sur dérivés désignés comme couvertures de flux de trésorerie | 12.5 | 0.0 | 0.0 |
| Virement au bénéfice net des gains nets réalisés sur dérivés désignés comme couvertures de flux de trésorerie | (22.9) | (23.3) | (21.7) |
| | (10.4) | (23.3) | (21.7) |
| **Éléments qui ne seront jamais reclassés au poste du bénéfice net** | | | |
| Réévaluation du passif au titre des avantages postérieurs à l'emploi | (78.6) | 74.8 | 8.6 |
| **Total des autres éléments du résultat global (perte)** | **(89.0)** | **51.5** | **(13.1)** |
| **Total du résultat global** | **$ 819.1** | **$ 630.9** | **532.6 $** |
| **Total du résultat global (perte) attribuable à :** | | | |
| l'actionnaire de l'entité mère | $ 814.8 | $ 625.6 | $ 529.0 |
| la participation minoritaire dans l'entité structurée | 4.3 | 5.3 | 3.6 |

Financement agricole Canada
État consolidé des variations des capitaux propres
Plan d'entreprise 2017-2021
(millions de dollars)

| Exercice se terminant le 31 mars | 2015 Réalisations | 2016 Prévisions | 2017 Plan |
|---|---|---|---|
| **Surplus d'apport** | | | |
| Solde à la fin de l'exercice | $ 547.7 | $ 547.7 | $ 547.7 $ |
| **Bénéfices non répartis** | | | |
| Solde au début de l'exercice | 3,476.8 | 4,175.9 | 4,734.4 |
| Bénéfice net | 903.8 | 574.1 | 542.1 |
| Autres éléments du résultat global | (78.6) | 74.8 | 8.6 |
| Dividende versé | (126.1) | (90.4) | (57.4) |
| Solde à la fin de l'exercice | 4,175.9 | 4,734.4 | 5,227.7 |
| **Cumul des autres éléments du résultat global** | | | |
| Solde au début de l'exercice | 141.4 | 131.0 | 107.7 |
| Pertes nettes sur dérivés désignés comme couvertures de flux de trésorerie | (10.4) | (23.3) | (21.7) |
| Solde à la fin de l'exercice | 131.0 | 107.7 | 86.0 |
| **Total des capitaux propres attribuables à l'entité mère** | $ 4,854.6 | $ 5,389.8 | $ 5,861.4 $ |
| **Participation minoritaire dans l'entité structurée** | | | |
| Solde au début de l'exercice | 53.9 | 57.2 | 51.1 |
| Participation minoritaire dans l'entité structurée | 4.3 | 5.3 | 3.6 |
| Distributions à/(de) la participation minoritaire | (1.0) | (11.4) | 11.8 |
| Solde à la fin de l'exercice | 57.2 | 51.1 | 66.5 |
| **Total** | **$ 4,911.8** | **$ 5,440.9** | **$ 5,927.9 $** |

Financement agricole Canada
État consolidé des flux de trésorerie
Plan d'entreprise 2017-2021
(millions de dollars)

| Exercice se terminant le 31 mars | 2015 Réalisations | 2016 Prévisions | 2017 Plan |
|---|---|---|---|
| **Activités d'exploitation** | | | |
| Bénéfice net | $ 908.1 | $ 579.4 | $ 545.7 $ |
| Ajustements pour déterminer les rentrées (sorties) nettes de fonds liées aux activités d'exploitation | | | |
| Intérêts créditeurs nets | (938.2) | (988.1) | (982.4) |
| Charge pour pertes sur prêts | (281.4) | 61.8 | 67.1 |
| Ajustement de juste valeur | (13.5) | (9.4) | 3.5 |
| Gain sur la vente du placement de capital-risque dans la société affiliée | (0.5) | 0.0 | 0.0 |
| Amortissement | 20.6 | 46.6 | 56.4 |
| Autre | (1.5) | 0.0 | 0.0 |
| Sorties de fonds nettes liées aux prêts | (1,139.8) | (963.6) | (1,106.4) |
| Rentrées (sorties) de fonds nettes liées aux contrats de location-financement | 0.6 | (3.1) | (0.4) |
| Variation nette des autres actifs et passifs d'exploitation | 62.5 | 25.6 | (3.7) |
| Intérêts reçus | 1,162.1 | 1,114.4 | 1,127.9 |
| Intérêts payés | (255.6) | (177.6) | (175.2) |
| **Sorties de fonds liées aux activités d'exploitation** | **(476.5)** | **(314.0)** | **(467.5)** |
| **Activités de placement** | | | |
| Rentrées de fonds nettes liées aux placements temporaires | 140.6 | 0.0 | 0.0 |
| Acquisition de placements de capital-risque | (41.0) | (57.3) | (38.2) |
| Produits à la cession et au remboursement de placements de capital-risque | 36.4 | 77.0 | 0.0 |
| Achat d'immobilisations | (9.8) | (38.7) | (22.7) |
| Achat de matériel sous contrat de location-exploitation moins aliénation | (29.0) | (34.8) | (36.3) |
| **Rentrées (sorties) de fonds liées aux activités de placement** | **97.2** | **(53.8)** | **(97.2)** |
| **Activités de financement** | | | |
| Dette à long terme | 936.3 | 1,186.0 | 1,117.6 |
| Dette à court terme | (294.5) | (394.6) | (445.5) |
| Dividende versé | (126.1) | (90.4) | (57.4) |
| **Rentrées de fonds liées aux activités de financement** | **515.6** | **701.0** | **614.7** |
| Variation des espèces et quasi-espèces | 136.3 | 333.2 | 50.0 |
| Espèces et quasi-espèces au début de l'exercice | 1,026.8 | 1,166.8 | 1,500.0 |
| Effets des variations du taux de change sur le solde des sommes détenues et exigibles en devises | 3.7 | 0.0 | 0.0 |
| **Espèces et quasi-espèces à la fin de l'exercice** | **$ 1,166.8** | **$ 1,500.0** | **$ 1,550.0 $** |

## 6.3 Résume du plan d'emprunt

Afin de combler ses besoins de financement prévus, FAC demande l'autorisation du ministre des Finances de contracter des emprunts par l'intermédiaire du Cadre d'emprunt des sociétés d'État et auprès des marchés financiers. La société demande l'autorisation de contracter les emprunts suivants :

i. Emprunts à court terme par l'intermédiaire du Programme d'emprunt des sociétés d'État qui ne doivent pas dépasser un encours maximal de 8,5 milliards de dollars;
ii. Emprunts à court terme en devises américaines auprès des marchés monétaires canadiens qui ne doivent pas dépasser un encours maximal de 500 millions de dollars américains;
iii. Emprunts à long terme par l'intermédiaire du Programme d'emprunt des sociétés d'État qui ne doivent pas dépasser 14 milliards de dollars en nouveaux prêts;
iv. Une marge de crédit d'exploitation d'un maximum de 30 millions de dollars.

Les emprunts sont utilisés dans le cours normal des activités pour financer les prêts et combler les besoins de liquidités, ainsi qu'aux fins de la gestion de l'actif-passif. Les taux d'intérêt et les conditions du marché peuvent influer sur la décision des clients ou sur les risques de taux d'intérêt au bilan. FAC demande des autorisations d'emprunts qui offrent la flexibilité et la latitude dont elle a besoin pour financer efficacement les éléments de son bilan et pour gérer le risque et ses besoins opérationnels.

# 7.0 | Renseignements

## 7.1 Produits et services

FAC a à cœur les intérêts de ses clients et prend le temps non seulement de les écouter, mais aussi de connaître et de comprendre leur entreprise. Elle offre un éventail de produits et de services qui comprend du financement, de l'assurance, des logiciels de gestion, de l'information et de la formation, et donne priorité à la création d'une expérience client extraordinaire.

### Financement de la production primaire

FAC offre des prêts adaptés aux besoins uniques des producteurs primaires de l'industrie agricole, notamment ceux œuvrant dans la production de grandes cultures et de cultures en serre, la production laitière et l'élevage bovin, porcin ou avicole. Les membres du personnel de FAC développent des relations étroites avec les clients et veillent à ce que les conditions de financement, les exigences de garantie et les calendriers de remboursement répondent à leurs besoins actuels et futurs.

### Financement de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire

FAC fournit du financement aux personnes qui vendent des biens et des produits aux producteurs primaires et qui en achètent d'eux, notamment les fabricants et concessionnaires d'équipement, les fournisseurs d'intrants et les transformateurs œuvrant le long de la chaîne de valeur agricole. S'appuyant sur l'excellence de son service, ses connaissances du secteur et des partenariats de confiance, le personnel de FAC propose des montages financiers sur mesure aux clients des secteurs de l'agroentreprise et de l'agroalimentaire.

### Financement d'équipement, d'intrants de culture et de bétail au point de vente

FAC offre des prêts et des contrats de location-financement à ses clients au point de vente grâce à des relations d'alliance établies avec des détaillants d'intrants de culture, des négociants d'animaux et des concessionnaires d'équipement. Ces programmes de financement pratiques profitent à la fois aux partenaires d'alliance et aux clients.

### Apprentissage FAC

FAC met à la disposition de ses clients des activités de formation en gestion, de l'information et des occasions d'apprentissage. Les sujets abordés durant les activités organisées en personne et en ligne sur support multimédia portent notamment sur la gestion financière agricole, les ressources humaines et la planification de la relève.

FAC offre gratuitement l'accès à ses activités d'apprentissage à tous les producteurs et agroentrepreneurs afin de leur donner l'occasion d'améliorer leurs compétences en gestion agricole et de participer à des formations pratiques. Les employés incitent particulièrement les jeunes agriculteurs à participer à ces activités.

FAC offre une série de vidéos, de balados audios et de webinaires en ligne afin d'aider les producteurs canadiens à enrichir leurs connaissances. Ce contenu est accessible à l'adresse fac.ca.

Lancées en 2014 et se poursuivant en 2015-2016 avec neuf nouveaux événements, les séances d'apprentissage d'une demi-journée de Perspectives agricoles FAC rassemblent des experts de l'industrie qui offrent des observations de grande valeur sur l'économie, les conditions météorologiques, la technologie et les marchés des produits de base. Les événements Perspectives agricoles FAC sont offerts dans des collectivités un peu partout au Canada. Ils ciblent directement les producteurs et les propriétaires d'entreprises agricoles et viennent compléter la série de conférences offerte dans le cadre des forums FAC. Depuis 2006, les forums ont diverti et inspiré plus de 49 900 Canadiens qui œuvrent au sein de l'agroindustrie.

Chaque semaine, les Canadiens reçoivent les dernières nouvelles et perspectives sur les marchés et l'économie dans le bulletin électronique *FAC Expressx*, qui procure aux producteurs des connaissances pouvant contribuer à la réussite de leur entreprise.

Par ailleurs, les producteurs peuvent en apprendre davantage sur les stratégies de gestion agricole grâce à *AgriSuccès*, une publication bimestrielle de FAC. Ce magazine gratuit à publication nationale offre aux clients des conseils et des opinions d'experts et de producteurs de l'industrie.

### Logiciels de gestion FAC

FAC offre des logiciels conçus pour les producteurs canadiens. La gamme actuelle de logiciels comprend Analyste AgExpert, Gestionnaire de champs PRO, Gestionnaire de champs PRO 360 et Gestionnaire de champs commercial.

**Analyste AgExpert** permet aux clients d'effectuer un suivi de leurs revenus et dépenses, de leurs stocks et de leurs immobilisations et de dresser des états financiers, y compris des déclarations de TPS. Ce logiciel de comptabilité a été conçu spécialement pour l'agriculture canadienne et permet de produire des rapports qui répondent aux besoins des producteurs.

Le logiciel **Gestionnaire de champs PRO** est un système de tenue de registres de cultures et de planification qui donne aux clients accès à toutes leurs données relatives à la production de cultures.

**Gestionnaire de champs PRO 360** permet de faire le suivi des registres de champs et possède un système d'information géographique (SIG). Grâce à ce logiciel, les producteurs peuvent obtenir l'imagerie satellite de leur exploitation, dresser leur propre représentation cartographique et importer et utiliser des fichiers SIG à partir de leur équipement.

Le logiciel **Gestionnaire de champs commercial** permet aux transformateurs de produits alimentaires, aux entreprises de conditionnement et aux agronomes de retracer et de filtrer les données de leurs producteurs. Ce logiciel leur permet de gagner du temps, d'accroître l'exactitude de leurs rapports et de créer des registres vérifiables. Les registres électroniques garantissent de bonnes pratiques agronomiques et les agronomes peuvent les utiliser pour recueillir et classer de l'information utile sur les producteurs. À une époque où les exigences en matière de traçabilité augmentent, les logiciels Gestionnaire de champs commercial, Gestionnaire de champs PRO et Gestionnaire de champs PRO 360 permettent de minimiser les efforts de suivi en gérant les registres agricoles, de la planification au stockage.

### Assurances FAC

FAC offre des produits d'assurance-prêt, d'assurance-vie et d'assurance-accidents adaptés aux besoins des agriculteurs afin de protéger ses clients, leur entreprise et leur famille.

### Investissement FAC

Investissement FAC est le champ d'activité de FAC axé sur le capital-risque, qui a été mis sur pied afin de répondre aux besoins de l'industrie agricole canadienne pour des sources de financement non traditionnelles.

FAC offre du financement de capital-risque par l'intermédiaire de différents fonds de société en commandite gérés par Avrio Ventures (le Fonds Avrio I, le Fonds Avrio II, le Fonds Avrio III et le Fonds de financement subordonné Avrio).

Ces fonds constituent une offre de financement non traditionnel à l'industrie agricole qui prend la forme de financement par dette subordonnée, de financement mezzanine ou de financement par actions.

Avrio Ventures offre ses services partout au Canada et a des bureaux à Montréal, à Toronto et à Calgary.

### Services en ligne de FAC

Grâce aux Services en ligne de FAC, les clients peuvent surveiller leur portefeuille, demander des fonds au titre de leur Ligne de crédit FAC, visualiser leurs relevés de prêt annuels, accéder à divers articles, vidéos et balados sur l'agriculture, trouver des succursales, consulter la météo de leur région et se renseigner sur les tendances des marchés financiers et les valeurs des terres agricoles.

## 7.2 Prêts et contrats de location-financement

### Prêts personnalisés

**Enviro-prêt**
Ce prêt permet aux clients de reporter leurs paiements de capital pendant qu'ils construisent, améliorent ou agrandissent leurs installations écologiques.

**Flexi-prêt**
Les clients peuvent reporter leurs paiements de capital pendant une période pouvant atteindre un an afin de tirer parti d'occasions ou de réduire les sorties de fonds pendant une période difficile.

**Ligne de crédit FAC**
La Ligne de crédit FAC est un prêt renouvelable préapprouvé auquel les emprunteurs peuvent accéder en tout temps pour payer leurs dépenses d'exploitation quotidiennes.

**Prêt Agri-croissance**
Les clients peuvent gérer leur flux de trésorerie grâce à des versements d'intérêt seulement, jusqu'à ce que le capital investi rapporte.

**Prêt Capacité plus**
Les producteurs peuvent acheter du quota et du bétail d'élevage grâce à ce financement préapprouvé jusqu'à concurrence de 18 mois, avec option de capitalisation des intérêts.

**Prêt Constructeur**
Les clients peuvent reporter leurs paiements de capital pendant leurs projets de construction ou d'expansion, grâce à du financement provisoire jusqu'à concurrence de 18 mois.

**Prêt en devise américaine**
Le Prêt en devise américaine peut s'avérer utile pour les clients qui tirent des revenus en dollars américains. Ce prêt leur permet d'emprunter et de faire leurs paiements en dollars américains.

**Prêt Énergie**
Ce prêt aide les clients à faire la transition vers des sources d'énergie renouvelables comme le biogaz ou l'énergie géothermique, éolienne ou solaire.

**Prêt Entreprenez maintenant, payez plus tard**
Ce prêt permet aux clients de gérer leur flux de trésorerie en reportant leurs paiements, le temps de démarrer leur exploitation.

**Prêt Express**
Le prêt Express est un prêt préapprouvé et garanti offrant la possibilité d'obtenir de nouvelles avances de fonds pour l'achat d'immobilisations à la discrétion de l'emprunteur.

**Prêt Jeune agriculteur**
Le prêt Jeune agriculteur est offert aux agriculteurs de moins de 40 ans qui ont besoin de financement pour démarrer ou agrandir leur entreprise. Ce prêt est exempt de frais de traitement et est offert à des taux d'intérêt spéciaux. FAC s'est engagée à mettre 1,5 milliard de dollars à la disposition des jeunes agriculteurs par l'intermédiaire de ce produit.

**Prêt Liquidités plus**
Ce prêt permet aux clients d'effectuer des versements d'intérêt seulement, ce qui leur offre la possibilité de réinvestir des fonds dans d'autres secteurs de leur exploitation. L'emprunteur effectue des versements de capital au moment qui lui convient.

**Prêt Pause-printemps**
Ce prêt permet aux clients d'opter pour un calendrier de remboursement qui correspond à la période d'exploitation forestière.

**Prêt du Programme de financement sur stocks**
Ce prêt est préapprouvé et renouvelable et sert à financer les stocks d'équipements agricoles. Il s'agit d'une entente bipartite entre FAC et le concessionnaire dont le but est de financer les stocks détenus par le concessionnaire aux fins de revente.

**Prêt Progrès-avantages**
Le prêt Progrès-avantages permet aux clients d'obtenir des taux d'intérêt réduits lorsque leur entreprise atteint des objectifs et des ratios financiers préalablement établis.

**Prêt syndiqué**
Un prêt syndiqué est un prêt à un seul emprunteur qui est structuré par un ou plusieurs chefs de file financiers et l'emprunteur. Les fonds sont fournis par un groupe de banques plutôt que par un seul prêteur.

**Prêt Transfert**
Le prêt Transfert offre de la souplesse en ce qui a trait au transfert d'actifs agricoles en permettant d'échelonner les décaissements faits au vendeur sur une période donnée.

### Prêts standards

**Produit à taux fixe**
Produit dont le taux fixe est établi pour toute la durée du prêt et qui est assorti d'une option de paiement anticipé de 10 %.

**Produit à taux variable**
Produit offrant un maximum de souplesse grâce à un taux qui fluctue en fonction des hausses et des baisses des taux d'intérêt. Un prêt sur garantie mobilière ou un prêt hypothécaire ouvert à taux variable permet aux clients de rembourser par anticipation tout montant, en tout temps. Un prêt hypothécaire standard à taux variable offre la possibilité d'effectuer en tout temps des paiements anticipés de 10 %.

**Produit fermé**
Produit dont le taux est fixé pour la durée du prêt hypothécaire ou du prêt sur garantie mobilière.

**Produit ouvert**
Produit assorti d'une option de paiement anticipé sans pénalité. Le taux est fixé pour le terme du prêt sur garantie mobilière.

### Location-financement d'équipement

**Crédit-bail FAC**
Les clients peuvent louer un équipement neuf ou d'occasion auprès de certains concessionnaires s'ils souhaitent réduire le montant initial à verser et bénéficier d'une plus grande souplesse.

## 7.3 Glossaire

**Actif pondéré en fonction des risques**
Actif pondéré selon le risque relatif (de 0 à 150 %) tel que le prescrivent les exigences réglementaires de capitaux émises par le BSIF.

**Agbassadeur**
Personne ou groupe qui fait activement la promotion de l'agriculture de façon respectueuse et significative. Les agbassadeurs ont la conviction que l'agriculture est une industrie moderne et dynamique qui doit être mieux comprise, reconnue et soutenue par les intervenants de l'industrie et le grand public.

**Agroalimentaire**
Les entreprises de ce secteur transforment les produits issus du secteur primaire. Elles incluent les transformateurs, les vineries, les abattoirs et les entreprises de transformation des viandes.

**Agroentreprise**
Entreprise qui fournit des intrants aux producteurs primaires. Ce sont notamment les fournisseurs d'engrais et de produits chimiques, les transformateurs d'aliments pour animaux et les fabricants et concessionnaires d'équipement.

**Alliances**
Relation établie par contrat entre FAC et un autre organisme agricole ou financier dans le but de mettre en commun leurs ressources afin d'offrir une gamme élargie de services aux clients.

**Autres éléments du résultat étendu**
Gains et pertes attribuables à des variations de la juste valeur qui sont constatés à un poste autre que le bénéfice net, dans une section des capitaux propres appelée Cumul des autres éléments du résultat étendu.

**Capital total**
Le capital total comprend le surplus d'apport, les bénéfices non répartis et le cumul des autres éléments du résultat étendu, desquels sont déduits les rajustements réglementaires. Les rajustements réglementaires sont prescrits par le BSIF.

**Charge pour pertes sur prêts**
Charge imputée à l'état des résultats qui correspond au montant requis pour ramener la provision pour pertes sur prêts à un niveau jugé approprié par la direction.

**Contrepartie**
L'autre partie engagée dans une opération financière, habituellement une autre institution financière.

**Couverture**
Technique de gestion du risque qu'une entité utilise pour se protéger contre les fluctuations négatives des cours, des taux d'intérêt ou des taux de change. Cette technique repose sur l'élimination ou la réduction des risques par la prise de positions de compensation ou d'atténuation.

**Décaissements nets**
Montant des fonds décaissés par rapport aux prêts approuvés. Les décaissements nets excluent les prêts FAC existants qui ont été refinancés.

**Dette subordonnée**
Prêt de rang inférieur aux autres prêts en ce qui a trait au droit sur l'actif ou les bénéfices, en cas de défaut du débiteur. La dette subordonnée n'est habituellement pas assortie d'une garantie.

**Entité structurée**
Entité qui a été conçue de telle manière que les droits de vote ou droits similaires ne constituent pas le facteur déterminant pour établir qui contrôle l'entité, et dont les activités pertinentes sont dirigées au moyen d'accords contractuels.

**Financement mezzanine**
Instrument de financement hybride qui combine à la fois les caractéristiques d'un prêt et celles d'un financement par actions, et qui est typiquement utilisé pour financer l'expansion de sociétés par actions existantes. Le financement mezzanine prend souvent la forme d'un financement par capitaux d'emprunt qui donnent au prêteur le droit de convertir ce financement en participation dans le capital-actions de la société par actions s'il n'est pas remboursé en totalité à l'échéance.

**Fournisseurs et transformateurs**
Les fournisseurs et les transformateurs vendent des produits aux producteurs primaires, achètent leurs produits ou leur offrent divers services. Ce sont par exemple des fabricants et des concessionnaires d'équipement, des fournisseurs d'intrants, des grossistes, des entreprises de marketing et des transformateurs.

**Gestion du risque d'entreprise (GRE)**
Mise en application de mesures coordonnées à tous les niveaux de la société dans le but d'aider cette dernière à gérer et à contrôler les risques auxquels elle est exposée.

**Instrument financier dérivé**
Instrument financier dont la valeur est déterminée et dérivée d'après un prix, un taux d'intérêt, un taux de change ou un indice des prix sous-jacent. L'utilisation d'instruments financiers dérivés permet de transférer, de modifier ou de réduire le risque réel ou prévu lié aux fluctuations des taux d'intérêt et des taux de change. Les contrats de produits dérivés comprennent les swaps de taux

d'intérêt, les options sur taux d'intérêt, les swaps de devises et les contrats à terme.

**Intérêts créditeurs**
Revenus gagnés sur les prêts, l'encaisse et les placements.

**Intérêts créditeurs nets**
Différence entre les intérêts réalisés sur les éléments d'actif (p. ex., prêts et valeurs mobilières) et les intérêts payés sur les emprunts.

**Intérêts débiteurs**
Dépenses liées aux dettes contractées par la société.

**Juste valeur**
Montant qu'un tiers indépendant paierait ou recevrait pour acheter ou vendre un instrument financier sur le marché. La juste valeur correspond à la valeur actualisée estimative des flux de trésorerie, après ajustement pour le risque.

**Levier financier**
Rapport entre le total du passif et les capitaux propres d'une entreprise.

**Montants en souffrance**
Tous les montants en retard de plus de 500 $ sur un prêt, y compris les prêts douteux.

**Paiements anticipés**
Versements de capital non prévus au calendrier de remboursement effectués avant l'échéance du terme.

**Point de base (pdb)**
Un centième de un pour cent. Le point de base sert à décrire le taux d'intérêt applicable ou le rendement d'un placement (1 point de base = 0,01 %).

**Prêt douteux**
Prêts pour lesquels, de l'avis de la direction, il n'existe plus de certitude raisonnable de percevoir dans un délai acceptable le plein montant de capital et d'intérêt. De plus, tout prêt affichant un montant en souffrance supérieur à 500 $ pendant 90 jours est classé douteux, sauf s'il est suffisamment garanti.

**Production primaire**
Exploitations agricoles qui produisent des matières premières telles que des céréales et oléagineux, du lait, des fruits et des légumes ou qui font l'élevage de bovins, de porcs, de volaille, de moutons ou d'autres espèces de bétail. La production primaire comprend aussi les vignobles, les serres, les exploitations forestières (culture, production et coupe d'arbres), les exploitations aquicoles (l'élevage de poissons d'eau douce ou salée) et l'agriculture à temps partiel.

**Programme d'emprunt des sociétés d'État**
Financement direct accordé à la société par le gouvernement fédéral.

**Provision pour pertes sur prêts**
Meilleure estimation de la direction quant aux pertes subies sur le portefeuille de prêts et de contrats de location-financement. Au bilan, les provisions sont comptabilisées comme déductions distinctes des prêts et des contrats de location-financement.

**Ratio d'efficience**
Mesure servant à évaluer l'efficacité de l'utilisation des ressources pour générer des bénéfices (frais d'administration exprimés en pourcentage des produits). Les produits comprennent les intérêts créditeurs nets, le produit net tiré de l'assurance et les autres produits.

**Ratio de capital total**
Niveau de capital total détenu en fonction des risques pris par une institution, qui s'exprime sous forme de pourcentage du capital total par rapport à l'actif total pondéré en fonction des risques.

**Ratio de levier**
Niveau de dette exprimé en dollars de dette contractée pour chaque dollar de capitaux

propres, excluant le cumul des autres éléments du résultat étendu.

**Rendement des capitaux propres (RCP)**
Bénéfice net attribuable à l'actionnaire de l'entité mère exprimé en pourcentage du total des capitaux propres moyens, excluant le cumul des autres éléments du résultat étendu.

**Rendement de l'actif (RDA)**
Bénéfice net attribuable à l'actionnaire de l'entité mère, exprimé sous forme de pourcentage de l'actif moyen total.

**Responsabilité sociale d'entreprise (RSE)**
Engagement d'une société à exercer ses activités de façon durable sur les plans économique, social et environnemental, tout en tenant compte des intérêts des parties concernées, notamment les investisseurs, les clients, les employés, les partenaires d'affaires, les collectivités, l'environnement et la société en général, selon la définition du Canadian Business for Social Responsibility.

**Risque de contrepartie**
Risque que la contrepartie ne soit pas en mesure d'honorer ses obligations aux termes du contrat qu'elle a conclu ou de la transaction à laquelle elle participe.

**Risque de taux d'intérêt**
Risque qu'une fluctuation des taux d'intérêt ait des répercussions négatives sur les intérêts créditeurs nets et la valeur économique de la société.

**Secteur de production**
Type particulier de production agricole (produits laitiers, élevage bovin, céréales et oléagineux, agroentreprise, etc.)

**Valeur marchande des capitaux propres au portefeuille**
Valeur actualisée nette des actifs après soustraction des passifs. Elle sert à déterminer la sensibilité de la valeur économique nette de la société aux fluctuations des taux d'intérêt.

## 7.4 Emplacement des bureaux (au 31 décembre 2015)

Colombie-Britannique
Abbotsford, Dawson Creek, Duncan, Kelowna, Surrey

Alberta
Barrhead, Brooks, Calgary, Camrose, Drumheller, Edmonton, Falher, Grande Prairie, High River (S), La Crete, Leduc, Lethbridge, Lloydminster, Medicine Hat, Olds, Red Deer, Stettler (S), Strathmore (S), Vegreville, Vermilion, Westlock

Saskatchewan
Assiniboia, Carlyle, Humboldt, Kindersley, Meadow Lake (S), Moose Jaw, Moosomin (S), North Battleford, Prince Albert, Regina, Rosetown, Saskatoon, Swift Current, Tisdale, Wadena (S), Weyburn, Yorkton

Manitoba
Arborg, Brandon, Carman, Dauphin, Killarney (S), Morden, Neepawa, Portage la Prairie, Shoal Lake (S), Steinbach, Stonewall (S), Swan River, Virden, Winnipeg

Ontario
Casselman, Chatham, Clinton, Essex, Frankford, Guelph, Kanata, Kingston, Lindsay, Listowel, London, Mississauga, New Liskeard, Owen Sound, Simcoe, Stratford, Thornton, Vineland, Walkerton, Woodstock, Wyoming

Québec
Alma, Blainville, Drummondville, Gatineau (S), Granby, Joliette, Lévis, Rivière-du-Loup, Salaberry-de-Valleyfield, Sherbrooke, Sainte-Marie, Saint-Hyacinthe, Saint-Jean-sur-Richelieu, Trois-Rivières, Victoriaville

Nouveau-Brunswick
Moncton, Woodstock

Terre-Neuve-et-Labrador
Mount Pearl

Nouvelle-Écosse
Kentville, Truro

Île-du-Prince-Édouard
Charlottetown

(S) Bureau satellite – heures réduites

Siège social
1800, rue Hamilton, C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Téléphone : 306-780-8100
Télécopieur : 306-780-5167

Logiciels de gestion FAC
1800, rue Hamilton, C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Sans frais : 1-800-667-7893
Téléphone : 306-721-7949
Télécopieur : 306-721-1981

Investissement FAC
1800, rue Hamilton, C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Téléphone : 306-780-2728
Télécopieur : 306-780-8757

Relations – gouvernement et intervenants
Tour 7, 10e étage, pièce 319
1341 Baseline Road
Ottawa (Ontario) K1A 0C5
Téléphone : 613-773-2940

fac.ca
csc@fac-fcc.ca

Numéro sans frais
Heures de service prolongées : 1-888-332-3301

Les placements de capital-risque de FAC sont gérés par :

AVRIO CAPITAL

avriocapital.com
info@avriocapital.com

## 7.5 Personnes-ressources

Si vous désirez obtenir de plus amples renseignements sur le Plan d'entreprise de FAC ou fournir des commentaires, veuillez communiquer avec :

Siège social
Financement agricole Canada
1800, rue Hamilton, C.P. 4320
Regina (Saskatchewan) S4P 4L3
Téléphone : 1-306-780-8100
fac.ca

Brenda Stasuik
Stratégie, relations avec le gouvernement et responsabilité sociale d'entreprise
Téléphone : 306-780-8532
Courriel : brenda.stasuik@fac-fcc.ca

Noel Fahlman-Gress
Stratégie
Téléphone : 306-780-8334
Courriel : noel.fahlmangress@fac-fcc.ca

Anne Boswall
Relations avec le gouvernement et les intervenants
Financement agricole Canada
Tour 7, 10e étage, pièce 319
1341, chemin Baseline
Ottawa (Ontario) K1A 0C5
Téléphone : 613-773-2940
Courriel : anne.boswall@fac-fcc.ca